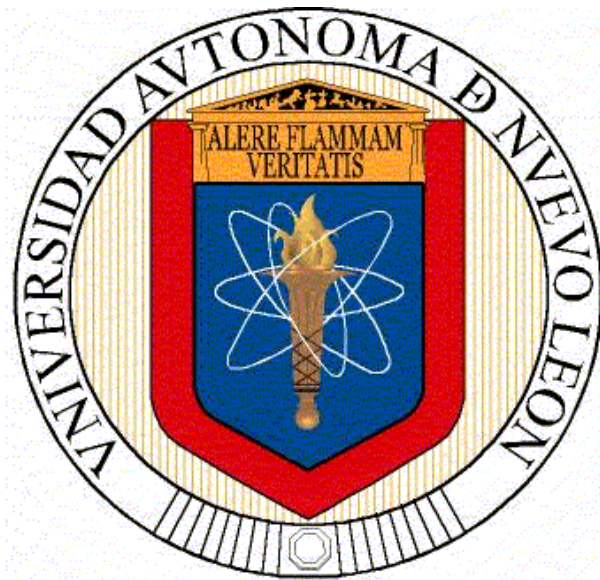


**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA**



**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:  
¿COMPETENCIAS PARA EL CAPITAL HUMANO EDUCATIVO?**

**PRESENTA**

**LIC. MARTHA FABIOLA LÓPEZ ARÉVALO**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**AGOSTO 2016**



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
SUBDIRRECCIÓN DE POSGRADO**



**INTELIGENCIA EMOCIONAL Y LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL:  
¿COMPETENCIAS PARA EL CAPITAL HUMANO EDUCATIVO?**

**PRESENTA**

**LIC. MARTHA FABIOLA LÓPEZ ARÉVALO**

**COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN PSICOLOGÍA CON ORIENTACIÓN LABORAL Y  
ORGANIZACIONAL**

**DIRECTOR DE TESIS**

**DR. JOSÉ ARMANDO PEÑA MORENO**

**MONTERREY, NUEVO LEÓN, MÉXICO**

**AGOSTO 2016**

# HOJA DE APROBACIÓN DEL COMITÉ ACADÉMICO DE POSGRADO



# UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



# FaPsi

FACULTAD DE PSICOLOGÍA  
Subdirección de Posgrado

## COMITÉ ACADÉMICO DE MAESTRIAS DE POSGRADO DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA DE U.A.N.L. P R E S E N T E.-

Por la presente nos dirigimos a ustedes para comunicarles que, después de haber revisado las correcciones sugeridas al PRODUCTO INTEGRADOR titulado " Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional: ¿Competencias para el Capital Humano Educativo? "

Presentado por C. Lic. Martha Fabiola López Arévalo egresado en el periodo escolar Agosto 2014 - Junio 2016 de la Maestría en Psicología Con Orientación en Psicología Laboral y Organizacional

lo consideramos **ACEPTADO** para su defensa.

Sin otro asunto de momento, quedamos a sus órdenes.

Dr. José Armando Peña Moreno [Firma] 19/Jul/2016  
NOMBRE DEL DIRECTOR DE TESIS FIRMA FECHA

Dr. Álvaro A. Ascary Aquilón Ramírez [Firma] 19/Jul/16  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA

Mtro. Luis Alfonso Fuentes Aviles [Firma] 26/Jul/16  
NOMBRE DEL REVISOR DE TESIS FIRMA FECHA



FIRMA DE AUTORIZACIÓN DEL DIRECTOR Y DE LOS REVISORES DE TESIS

Aprobación del producto integrador:

---

Dr. José Armando Peña Moreno

---

Dr. Álvaro Antonio Ascary Aguillón Ramírez

---

Mtro. Luis Alfonso Fuentes Avilés

Monterrey, N.L a \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ del 2016

## ÍNDICE

Resumen.....	9
Capítulo 1: Introducción .....	11
Introducción .....	11
Justificación de la investigación.....	13
Planteamiento de situación problema de investigación .....	16
Preguntas de investigación .....	24
Objetivo general .....	24
Objetivos específicos.....	24
Delimitaciones .....	25
Capítulo 2: Marco teórico .....	26
La Inteligencia y sus orígenes .....	26
La Inteligencia Emocional: Concepto y Modelos Teóricos .....	29
Elementos de la Inteligencia Emocional .....	33
La Inteligencia Emocional en la Organización Educativa .....	39
Capital Humano Educativo: Capital Emocional .....	41
La Inteligencia Emocional en el Docente.....	42
El Liderazgo en la Organización.....	44
Los Estilos de Liderazgo .....	46
Teorías de Liderazgo.....	47
Antecedentes Teóricos del Liderazgo Transformacional en la Organización .....	50
Modelo de Bass y Burns.....	52
Elementos del Liderazgo Transformacional .....	54
Liderazgo Transformacional como cualidad en el Docente .....	55
El poder de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo .....	59

Capítulo 3: Método.....	62
Diseño .....	62
Hipótesis.....	62
Participantes .....	62
Escenario .....	63
Instrumento .....	64
Procedimiento .....	66
Análisis de datos .....	67
Capítulo 4: Resultados y Discusión.....	68
Objetivo General .....	68
1. Identificar el perfil psicológico sobre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los docentes de una organización Educativa Pública .....	68
Objetivos específicos.....	69
1. Conocer la tendencia general de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional con base a la muestra seleccionada .....	69
2. Identificar el nivel de presencia de los elementos de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional .....	70
3 Conocer el porcentaje de los elementos de Inteligencia Emocional con relación al género, antigüedad y grado que imparte .....	72
4 Identificar el nivel de presencia de las variables del Liderazgo Transformacional por edad, género y grado académico .....	81
5 Conocer el porcentaje de maestros capacitados en cuanto a Inteligencia Emocional .....	91
6 Conocer si existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en la práctica educativa del docente.....	91

Capítulo 5: Conclusiones y recomendaciones .....93

- Conclusión Central.....93
- Conclusión de la pregunta de investigación.....93
- Conclusiones Específicas .....96
- Recomendaciones .....99

Bibliografía ..... 109

Anexos ..... 115

## **DEDICATORIA**

A mi madre, que ama incondicionalmente.  
A todos las personas que han transformado mi vida.  
A los líderes de su mundo que honran su presente  
Y visualizan hacia el futuro.



## AGRADECIMIENTOS

Empiezo por agradecer a mis padres Martha y Carlos por el apoyo incondicional, valores, fortaleza y palabras de aliento que en cada etapa me recuerdan lo que ahora soy. A Carlos Alberto y Ludivina por ser parte mi familia así como a José y Ángela por su ternura. A Ricardo Oliva Martínez por enseñarme la nobleza de la vida.

Reconozco el apoyo de CONACYT para llevar a cabo mis estudios de posgrado quedando satisfecha en todo este tiempo del resultado y experiencia de crecimiento durante toda mi estancia en la Facultad de Psicología. A la Maestra María Eugenia González García por sus palabras y orientación que establecieron las bases de mi producto académico.

Al Dr. José Armando Peña Moreno por creer en mí y dar seguimiento con certeza y sabiduría en mi formación profesional. Al Dr. Álvaro Ascary Aguillón por su experiencia y colaboración para hacer posible la realización de este proyecto. Al Maestro Luis Fuentes Avilés por el aprendizaje brindando y tiempo proporcionado a la revisión y acompañamiento de lo que hoy es el producto integrador. Al Dr. Luis A. Lucio López por ser mentor, gracias por estar presente y brindarme motivación para darme cuenta del poder personal de hacer que las cosas sucedan. Al Lic. Lenin Arenas Coronado por su asesoría en cada detalle, disposición y retroalimentación oportuna. De la misma manera, agradezco a mis maestros y doctores de la maestría por cada buen deseo y palabras sinceras que han compartido durante este proyecto. Al Ing. Pedro Martínez gracias por su apoyo, compañía y sencillez de ver la vida, por hacer posible con su conocimiento y compromiso lo que con constancia se ha formado y por último a mis amigos por su paciencia, versatilidad y trabajo en equipo desarrollado durante esta etapa, gusto de haber coincidido con ustedes, gracias.

## RESUMEN

El presente estudio es de corte exposfacto transversal con enfoque descriptivo, realizado dentro de una organización educativa pública. Este proyecto de investigación tiene la finalidad de conocer el perfil psicológico en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional de los docentes en educación básica.

Lo anterior es sustentado bajo resultados cuantitativos a través de la aplicación de la escala de Inteligencia Emocional de Boston adaptada con validez y confiabilidad por Ascary (2012) y el Cuestionario Multifactorial de Liderazgo adaptado por Vega (2004) a 30 docentes de una organización educativa pública. Para el análisis de los datos se utiliza el programa estadístico SPSS.

Los resultados a nivel general proyectan un capital humano educativo con perfil funcional (43%) en Inteligencia Emocional (IE) con área de oportunidad en control emocional así como un perfil óptimo (47%) en Liderazgo Transformacional con necesidad de desarrollo en elementos como estimulación intelectual e influencia idealizada atributiva; se localizó áreas que hay que fortalecer en competencias emocionales como manejo de relaciones sociales y empatía así como la necesidad de estimular intelectualmente a los seguidores, la imagen de líder transformacional y la motivación que inspira especialmente en docentes que se encuentra previo a jubilación así como en aquellos que aún laboran después de esta etapa de vida profesional; se reconocen fortalezas de compromiso personal y social (habilidades emocionales) que coincide con la capacidad de proyectar de vida con visión y transformación (liderazgo transformacional) en los docentes que apenas inician su vida laboral. Para brindar solución se recomiendan propuestas de mejora hacia autoridades responsables en educación a través de implementación continua y monitoreo con enfoque en la Psicología Positiva, Empowerment así como plan de vida y carrera.

**Palabras claves:** *Inteligencia Emocional, Liderazgo Transformacional, Educación, Docentes, Competencias.*

## ABSTRACT

This is an expo facto transversal study with a descriptive focus, this takes place in a public educational organization. This Project was made in order to know the intelligence emotional and transformational leadership psychological profile of the members that work in basic education systems.

This is supported under quantitative results through the application of the scale of Emotional Intelligence Boston adapted with validity and reliability by Ascary (2012) and the Multifactor Leadership Questionnaire adapted by Vega (2004), 30 teachers from an educational organization public. For data analysis SPSS statistical program is used.

The general results of this study project a functional educative profile of 43 percent in emotional intelligence (IE) with an opportunity area in emotional self-control as an optimistic profile of 47 percent in transformational leadership with a necessity of development in elements like intellectual stimulation and attributive idealize influency ; we found that in some areas there is a need to develop emotional capacities such as dealing with human social skills and empathy and also the intellectual stimulation of all the followers, the image of a transformational leader and the motivation that specially inspire the teachers that are in the previous time to their retirement as also the ones that still work after this stage of professional work life. In order to bring a solution for this topic there are some recommendations to the authorities that are responsible in the education through a continuous implementation and monitoring the focus on the empowerment, positive psychology as a life and career plan.

**Key words:** *Emotional Intelligence, Transformational Leadership, Education, Teachers, Competences.*

# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

### ***Concepción de la Idea a Investigar***

La profesión docente en México se caracteriza por ser un componente significativo dentro del área laboral en el país, según el documento de la federación “Los Docentes en México” del Instituto Nacional para la Educación (INEE, 2015) los profesionales de Educación Básica (docentes de preescolar, primaria y secundaria) representan con fuerza significativa en el país al ser comparados con profesionistas y técnicos dentro del Sistema Nacional de Ocupaciones (SINCO). A partir de los 80’s los docentes son egresados por instituciones de educación superior por lo que hoy en día son considerados como profesionistas del área laboral. La Secretaría de Educación junto con la INEGI (2015) proporciona el dato oficial de 1.8 millones de docentes categorizados frente a grupo, donde 573, 948 aproximadamente se encuentran en primaria (Sistema Nacional de Educación en México 2011-2012).

El Instituto Nacional para la Evaluación en la Educación (INEE, 2015), estima que la fuerza laboral con la que toman presencia es grande por lo que necesitan contar con un perfil competitivo como lo refleja el documento oficial de la Secretaría de Educación “Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes” ( México 2015) que busca a través de una sociedad globalizada, formar Docentes de Educación con destrezas y eficacia, que a su vez sean capaces de comprometerse por la organización educativa (Araiza y Jardines, 2012). Percibir la educación como un sistema y a la organización educativa con un enfoque administrativo, es poner atención a las consecuencias del desarrollo económico, político y social en el que vivimos (Vázquez de la Hoz, 2007).

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura ( UNESCO, 2006 ) plantea que para llegar a la transformación, la organización educativa se debe de encontrar en constante cambio y adaptación, parte de ello es como el docente en educación básica no solo tiene la función de fomentar

el desarrollo cognitivo del alumno a través la ciencia , si no también es necesario que muestre actitudes, comportamientos y emociones (Fernández Berrocal, 2010) que lo formen hacia una buena dirección en su práctica profesional con los alumnos, donde el planteamiento estratégico educativo se ejecute operacionalmente a través del Liderazgo (Gros Salvat, 2013); es decir, si el Docente en Educación cuenta con habilidades para reconocer sus emociones tanto propias como ajenas de manera proactiva, con empatía, control y motivación personal (Fernández Berrocal ,2004) , que refleje la Inteligencia emocional que encamine un perfil hacía del liderazgo humano.

Goleman (2011) conecta esta herramienta emocional con el Liderazgo de aquellas personas encargadas de dirigir a otras dentro de la organización, es en la educación donde se requiere un líder como agente para la cultura de cambio que guíe dentro del aula con visión, con capacidad de persuadir a sus seguidores a realizar más de lo que ellos esperan, creatividad, innovación y sentido del humor para la solución de conflictos (Bass, 1985, citado por Cardona Johnson, 2011).

Se conoce hoy en día la importancia de preparar a la organización educativa a aprender y ser inteligente de forma integral al involucrarse todas las instancias: de directivo- administrativo a docentes y docentes a alumnos (Pereira citado por Vázquez de Hoz, 2007).

El desarrollo de la Inteligencia Emocional como competencia, se hace presente desde ámbitos empresariales (Goleman, 1995) demostrando la premisa que conlleva a considerar a aquellas personas que muestren un conjunto de capacidades como: la objetividad con entusiasmo en sus metas, conocimiento en la dinámica de su equipo, sensibilidad en la percepción de las emociones ajenas, autoconomiento y control emocional son consideradas de alto nivel en desempeño y productividad en las organizaciones.

Por otra parte, Noriega (2008) con su ensayo “La importancia del Liderazgo en las organizaciones” lo reconoce como proceso de interacción en las empresas definido como la forma de ser, influencia personal, potencialidad, su ausencia causa carencia en planeación y control. Su desarrollo en la organización educativa es

percibido con poco impacto hacia los valores y visión, por esa razón requiere de un estilo que brinde significado, razón de ser, cultura y compromiso. ¿Será el liderazgo transformacional el indicado para perfilar un docente emocionalmente inteligente en la organización educativa?

Para Araiza y Jardines (2012) estas dos ideas entrelazadas: Inteligencia Emocional y Liderazgo, se consideran como requisitos para una gestión educativa de calidad. Dentro del perfil docente, además de impactar a las organizaciones a gestionar aprendizajes también colaboran a que estas administren su propio cambio (Bolívar citado por Salazar, 2006).

Desde la percepción de Vázquez de Hoz (2007), reconstruir la organización educativa a través de las capacidades del docente involucra contar con un desarrollo potencial humano rodeado de filosofía, visión, misión, objetivos, principios y valores lo que hace resaltar la importancia del Liderazgo Transformacional. Por ello los docentes, se encontrarán mejor preparados y serán capaces de hacer frente a las necesidades de su práctica educativa, es decir un personal emocionalmente competente mostrará mejor afrontamiento a las situaciones de su vida.

### ***Justificación***

Hoy en día se conoce la aplicación del término de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en ámbitos empresariales (Zunni, 2010) como premisa es permitir apreciar las actitudes por encima de las aptitudes, encontrar la presencia y relación de estas variables en ambientes escolares es un reto de transformación para las organizaciones educativas.

En España, Estados Unidos y en Suramérica (Goleman, 2011; Fernández, 2010; Berrocal González, 2011) se ha encontrado estudios relacionando otros factores como es el desempeño laboral, encontrando como resultado que el autoconocimiento emocional del docente fortalece las relaciones humanas dentro de las organizaciones reconociendo así el trato humanizado que merece el grupo de trabajo al contar con habilidades empáticas en el líder, poner atención en el

desarrollo de aptitudes que lleven a una estimulación adecuada de la inteligencia emocional llevará a la educación en México hacia niveles óptimos de desempeño.

La integración del Liderazgo Docente, se consolida al considerar tanto el conjunto de aspectos del estilo de líder Transaccional que es óptimo en las interacciones sociales (Bass 1990, Castro 2007), así como también la literatura nos da la oportunidad de fundamentar el Liderazgo Transformacional como el proceso de mejora en el aprendizaje de los alumnos y docentes, fortaleciendo con este estilo la creatividad, sentido de visión, valores y comportamiento ético (Pounder 2010).

Actualmente se cuenta con modelos europeos sobre liderazgo directivo educativo (García, 2011) que integran la información que se tiene sobre las competencias para lograr un perfil multifuncional, sin embargo aún existe campo para explorar y complementar la práctica del liderazgo transformacional en el docente.

Considerar la Inteligencia Emocional y el Liderazgo Transformacional como aptitudes a fomentar en los docentes de una organización educativa impactaría favorablemente en el proceso de calidad humana en las organizaciones, contando con un docente apto para diseñar y gestionar el clima laboral (Barreda, 2012) de su área de trabajo a través de la vinculación de las habilidades de autoconocimiento, motivación, habilidades sociales que transformarán el trabajo instructivo de normas por un enfoque de valor y visión.

Con ello mostraría una integración en sintonía de un perfil más competitivo de acuerdo a lo establecido por la UNESCO (2013) donde la gestión y calidad se lleva a través de los actores: docentes y administradores educativos, y a su vez se mostrarían como apoyo para moldear y fortalecer las aptitudes técnico – pedagógicas que se exige en su desempeño, como lo menciona el documento oficial de la federación “Perfiles, Parámetros, e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes” (México 2015).

Para ello el docente cuenta con Programas de formación inicial y continua señaladas en la Ley General del Servicio Profesional Docente (LGSPD, 2013), donde

son considerados rasgos elementales que enfatizan en la idea principal de capacitación y desarrollo profesional. Lograr la integración de ambas formaciones es un desafío, ya que significa incorporar la idoneidad conocimientos y capacidades del docente, así como en sentido individual que consiste en el mejoramiento de su práctica asegurando la educación de calidad. (Artículos 4, numeral XXXII, y 6 de la LGSPD, 2013, 11 de septiembre).

Para el INEE (2015), el Sistema Nacional de Formación Continua y Superación Profesional para Docentes de Educación Básica en México toma en cuenta la capacitación y la superación profesional como trayectos a ser atendidos, estos se encuentra a cargo de las autoridades educativas estatales. Sólo a nivel de Educación Media Superior existe el Programa de Formación de Competencias para Docentes “PROFORDEMS” (2008) que tiene el objetivo de crear ambientes y favorecer estrategias innovadoras de aprendizaje mediante la construcción de competencias que forman el Marco Curricular Común, este programa se encuentra basado en la teoría, metodología y procedimiento de la Reforma Integral Media Superior (RIEMS, 2013). En el nivel de Educación Básica, específicamente en primaria, aún no se cuenta con programas de formación innovadora que provea actitudes y habilidades para la vida personal y profesional del docente, sin embargo su perfil lo requiere con base a lo señalado en el documento nacional “Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes” (2015).

El desarrollar la investigación sobre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en una organización educativa permitirá conocer a la administración y autoridades educativas el nivel de autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y manejo de sociales en los docentes de educación básica, así como la presencia de una serie de características como la estimulación intelectual, carisma, motivación que inspira y consideración hacia los estudiantes.

La exploración y continuidad de estos temas contribuirá en el desarrollo de la ciencia debido a que las organizaciones educativas tanto públicas como privadas e instituciones de investigación con innovación educativa son instancias responsables



de tomar decisiones para el desarrollo de programas que impacten en la productividad, clima laboral educativo y calidad educativa; invitando a observar desde una perspectiva de capital humano y talento de las competencias para la vida personal y profesional.

Contar con información de la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los Docentes de Educación Pública de Nuevo León permitirá proponer estrategias de intervención a nivel personal y colectivo que favorezcan la adquisición de habilidades, mejorando su desempeño y bienestar laboral, sin embargo antes de capacitar emocionalmente y resaltar la importancia de contar con un perfil docente con visión es necesario tomar en cuenta y entender la existencia de una serie de factores personales del profesional como son la disposición, grado de motivación y compromiso que pueden estar presente a lo largo de su práctica laboral y educativa. Es por eso la necesidad de percibir estas dos variables como herramientas de innovación que guíen a los docentes hacia el afrontamiento de las demandas en las nuevas organizaciones educativas.

### ***Planteamiento del Problema***

La profesión docente en México se encuentra por un proceso de cambio ante las demandas político- sociales y así como también por el desigual desarrollo económico; debido a la puesta en marcha de la Reforma Educativa en México (2015) la cual exhorta al desarrollo de un perfil orientado hacia la excelencia, esto significa inclinar la atención al conjunto de destrezas técnico- pedagógicas (Ley General del Servicio Profesional Docente, 2013) que lo lleven a hacer frente con eficacia en el desempeño y su práctica docente para elevar la calidad educativa. Sin embargo existe poca evidencia científica (Vázquez de Hoz, 2008) de considerar a aquellas habilidades que se enfocan hacia el sentido de autorrealización, liderazgo, al uso de un pensamiento flexible útil para la adaptación del cambio así como al desarrollo de habilidades que lo consideren emocionalmente competente.

La Organización Educativa es el lugar de trabajo donde el docente busca desempeñar una labor de calidad a través de una preparación y actualización de su formación, sin embargo se menciona un conjunto de factores que influyen en el uso y aprovechamiento de sus habilidades técnicas –pedagógicas que desempeña en la práctica educativa, unas son de causa:

(a) organizacional – social: el clima laboral, estrés, la sobrecarga de trabajo, dificultad en la adaptación y apego a las leyes y reformas educativas, escasos recursos como presupuestos y sueldos (UNESCO, 2006), falta de ambientes que favorezcan la creación de dinámicas de trabajo en equipo (Modelo de Gestión Educativa Estratégica, 2015).

(b) relación educativa: Liderazgo educativo (Pounder, 2010), motivación del grupo, sentimientos de frustración ante la solución de problemas (Veiga, 2009)

(c) personales: rasgos y características de la personalidad, empatía, fortaleza, esperanza, resiliencia e Inteligencia emocional (Fernández Berrocal, 2010, Bennett, Barlow y Goleman, 2013).

Se localizan algunas problemáticas que repercuten en la calidad, desempeño y efectividad del capital humano docente en la organización pública, que lo ubica en ser parte de los actores principales para apoyar la transformación educativa (UNESCO, 2006).

1. Como lo reconoce el reporte internacional expedido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014) “Resultados de PISA 2012 en Foco: lo que los alumnos saben y lo que pueden lograr hacer con lo que saben”, como resultado a esta demanda de calidad y competencia (*literacy*) surge esta la evaluación PISA (Programa de Evaluación Internacional de los Alumnos) donde en el 2012 se evalúan a 31 países que representan el 80% de la economía mundial de la OCDE (2014) , con esta prueba que se realiza cada tres años se obtiene una fotografía de la métrica de lo que los alumnos son capaces de saber y hacer con lo aprendido dentro del sistema educativo. México desde el año 2000 se

representa por debajo del promedio con un puntaje que le impide tener una estructura que fije metas con alto rendimiento educativo y social.

**Instantánea del rendimiento de matemáticas, lectura y ciencias**

Países/economías con un rendimiento medio/una cuota de alumnos con rendimiento alto por encima de la media OCDE  
 Países/economías con un rendimiento medio/una cuota de alumnos con rendimiento por debajo de la media de la OCDE.  
 Países/ economías con un rendimiento medio/sin diferencia significativa a la media OCDE.

	<i>Matemáticas</i>				<i>Lectura</i>		<i>Ciencias</i>	
	Puntación media PISA 2012	Cuota de alumnos con peores resultados	Cuota de alumnos con rendimiento alto en matemáticas	Cambio anualizado	Puntación media PISA 2012	Cambio anualizado	Puntación media PISA 2012	Cambio anualizado
<b>Media OCDE</b>	494	23.0	12.6	-0.3	496	0.3	501	0.5
Shangai	613	3.8	55.4	4.2	570	4.6	580	1.8
Singapur	573	8.3	40.0	3.8	542	5.4	551	3.3
Hong Kong	561	8.5	33.7	1.3	545	2.3	555	2.1
Corea	554	9.1	30.9	0.4	536	0.9	538	2.6
Japón	536	11.1	23.7	0.4	538	1.5	547	2.6
Suiza	531	12.4	21.4	0.6	509	1.1	515	0.6
Países Bajos	523	14.8	19.3	-1.6	511	-0.1	522	-0.5
Estonia	521	10.5	14.6	0.9	516	2.4	541	1.5
Finlandia	519	12.3	15.3	-2.8	524	-1.7	545	-3
Canadá	518	13.8	16.4	-1.4	523	-0.9	525	-1.5
Polonia	518	14.4	16.7	2.6	518	2.8	526	4.6
Bélgica	515	19.0	19.5	-1.6	509	0.1	505	-0.9
Alemania	514	17.7	17.5	1.4	508	1.8	524	1.4
Austria	506	18.7	14.3	0.0	490	-0.2	506	-0.8
Australia	504	19.7	14.8	-2.2	512	-1.4	521	-0.9
Irlanda	501	16.9	10.7	-0.6	523	-0.9	522	2.3
Eslovenia	501	20.1	13.7	-0.6	481	-2.2	514	-0.8
Dinamarca	500	16.8	10.0	-1.8	496	0.1	498	0.4
Nueva Zelanda	500	22.6	15.0	-2.5	512	-1.1	516	-2.5
Republica Checa	499	21.8	12.9	-2.5	493	-0.5	508	-1
Francia	495	22.4	12.9	-1.5	505	0.0	499	0.6
Reino Unido	494	21.8	11.8	-0.3	499	0.7	514	-0.1
Islandia	493	21.5	11.2	-2.2	483	-1.3	498	-2.0
Luxemburgo	490	24.3	11.2	-0.3	488	0.7	491	0.9
Noruega	489	22.3	9.4	-0.3	504	0.1	495	1.3
Portugal	487	24.9	10.6	2.8	488	1.6	489	2.5
Italia	485	24.7	9.9	2.7	490	0.5	494	3.0
España	484	23.6	8.0	0.1	488	-0.3	496	1.3
Eslovaquia	482	27.5	11.0	-1.4	463	-0.1	471	-2.7
Estados Unidos	481	25.8	8.8	0.3	498	-0.3	497	1.4
Suecia	478	27.1	8.0	-3.3	483	-2.8	485	-3.1
Hungría	477	28.1	9.3	-1.3	488	1.0	494	1.6
Israel	466	33.5	9.4	4.2	486	3.7	470	2.8
Grecia	453	35.7	3.9	1.1	477	0.5	467	-1.1
Turquía	448	42.0	5.9	3.2	475	4.1	463	6.4
Chile	423	51.5	1.6	1.9	441	3.1	445	1.1
México	413	54.7	0.6	3.1	424	1.1	415	0.9

**Tabla1.** Resultados de PISA 2012, *Lo que los alumnos saben y pueden hacer*, OCDE (2014).

En el cuadro anterior se muestra una lista de algunos países que integran la OCDE, donde México se localiza con un nivel muy por debajo de la media OCDE.

La interpretación de los resultados obtenidos con base en el aprendizaje de los alumnos hace referencia al concepto de política y práctica fundamentado en la hipótesis de: a mayor nivel de rendimiento, mayor nivel de equidad de educación. El bajo resultado de México en rendimiento de la prueba PISA suele estar asociado a una serie de factores que se relación al aprendizaje de los alumnos así como del actor principal para transmitir conocimiento, el docente (OCDE, 2014):

(a) características de los alumnos hacia la predisposición para aprender: compromiso, confianza en sí mismos, sentido de pertenencia a la escuela.

(b) una escuela equipada para educar alumnos privilegiados: habilidades creativas para para gestionar problemas de la vida real.

(c) distribución equitativa de oportunidades, entre las más significativas.

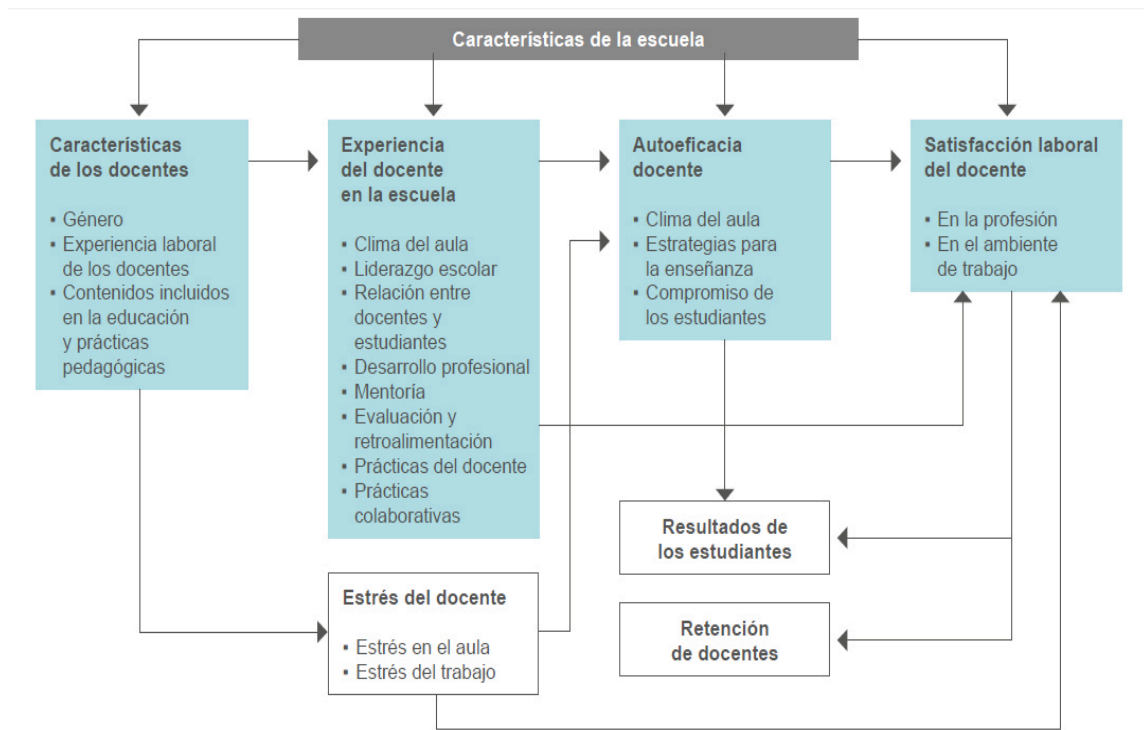
El documento de la OCDE (2014) establece en los resultados de PISA 2012 la importancia de que los docentes desarrollen climas de aprendizaje positivo que genere el desarrollo del potencial del estudiante a través de la motivación, confianza en sí mismo, capacidad de éxito, y a su vez mejore las relaciones entre docentes y estudiantes, estos elementos son característicos de lo que hay que hacer para obtener buenos resultados. (Resultados de PISA 2012 en Foco: “lo que los alumnos saben y lo que pueden lograr hacer con lo que saben”, pp21).

También en los resultados de “La curva de aprendizaje” llevada a cabo por la firma educativa Pearson, de acuerdo con el informe de CNNMéxico, el índice global de habilidades cognitivas y nivel educativo de México se ubica en el sitio 38 de 40 países Colombia, Argentina y Turquía, que cuentan con un perfil similar a los estudiantes mexicanos.

2. El acoso escolar se ha convertido en un fenómeno de riesgo dentro de las aulas, en un sondeo para 6,500 escuelas casi en 30% de los docentes reportan que por lo menos una vez a la semana los estudiantes son víctimas de intimidaciones y agresiones (OCDE, 2013).

Según el periódico Milenio Diario, el 3 de Mayo de 2014 publica que la OCDE (2014) reporta que México se encuentra por encima del promedio de los países que integran esta organización mundial para la Cooperación y Desarrollo Económico, donde los niveles de bullying son 5:1 que los niveles en países desarrollados, ocupando el primer lugar internacional de casos de bullying afectando a más de 18 millones de alumnos de educación básica y secundaria. El instituto Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma de México especifica que de los 26 millones de estudiantes de todos los niveles de educación básica aproximadamente un 60% de ellos han sufrido algún acto de violencia escolar, Nuevo León es una de las 9 entidades federativas donde se concentra el 59% de casos de suicidios entre 10 a 13 años, por lo que es una problemática social grave y preocupante debido a la ausencia de un rol del docente con formación para este tipo de situaciones que fomenten el desarrollo de habilidades sociales y personales como el trabajo de grupo cooperativo, educación afectiva y moral, potencialización de las relaciones interpersonales entre docentes, como lo propuesto por Sánchez (2009) en Mallorca, España.

3. Otra causa que impacta en la productividad del docente es la autoeficacia en la enseñanza, la eficacia en la gestión del aula y la eficacia en el compromiso con los estudiantes, por lo que surge la necesidad de contar con la percepción de los profesores quienes a través del Estudio Internacional sobre Enseñanza y Aprendizaje (TALIS) realizado en México con 200 instituciones educativas de 20 docentes con director, mencionan que la gran mayoría no tienen acceso a programas formales de inducción (72%) o de mentoría (60%) en sus organizaciones. En comparativa con otros países, Reino Unido la mayoría de los maestros tiene acceso al menos a alguno de estos tipos de apoyo.



**Figura 1.** TALIS 2013 Results. An International perspective on Teaching and Learning (OCDE, 2014). Nota: Las variables en azul fueron las que se midieron en el estudio. La adaptación original se toma de Klassen y Chiu (2010).

Como principales hallazgos de TALIS (2013) se encuentran: que los docentes trabajan en ambientes más desafiantes y se sienten menos preparados para hacer su trabajo (24% de la muestra de docentes en México), por lo que se necesita garantizar un desarrollo profesional de calidad, que sea coherente a las necesidades reales de los docentes con visión hacia su crecimiento profesional.

4. La Innovación del rol docente dentro de una dinámica escolar tradicional obstaculiza la formación de alumnos visionarios, motivados ante los desafíos de la vida diaria, esto se debe a la práctica de una planificación normativa que da como consecuencia un clima organizacional (Caligiore y Díaz, 2003) caracterizado por:

(1) el deber ante estructuras jerárquicas verticales,

(2) en la solución de problemas mediante procedimientos reglamentario como es el sistema burocrático,

(3) la planificación es cíclica dejando a un lado el liderazgo y el compromiso social.

En México, el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (MGEE, 2015) se elabora recientemente con la finalidad de abordar la política educativa hacia la transformación mencionando que el liderazgo unipersonal (dirección) ya no es funcional por tal motivo se invita a reconocer el liderazgo compartido tanto desde la administración como el de los actores, debido a que una buena escuela no solo surge de los buenos directores (MGEE, 2015), sino también de los buenos maestros. Actualmente el MGEE (2015) se encuentra en proceso de ser integrado con funcionalidad dentro la práctica del docente.

Dueña y Reyna (2015) comenta que para la transformación de la Planificación Estratégica se requiere de un perfil con formación humanista, didáctica y tecnológica que lo complemente con habilidades hacia el compromiso, autopercepción y motivación para ejercerlo.

Por lo tanto, al percibir al docente como un gestor de clima educativo que piense desde un enfoque no tradicional (Barreda, 2012) se obtendrá como resultado un líder que favorezca disciplina, permanencia, ánimo para transmitir satisfacción por el aprendizaje y compromiso personal para preparar a los estudiante hacia etapas posteriores.

Se cuenta con un conjunto de estudios que focalizan el desarrollo un docente competitivo que camine hacia la calidad educativa y el futuro exitoso de los estudiantes:

En España, contar con un capital humano en la organización educativa se respalda con los estudios de Fernández Berrocal y Extremera (2010), Torrijos y Martín (2014) que enfatizan en el impacto de un modelo docente que muestre conocimiento y ciencia pero también que adquiera habilidades para ser en la vida, esta idea es de alto impacto para la administración educativa debido a la conciencia de crear un currículo que desarrolle un docente que se encuentre capacitado para crear ambientes que estimulen la expresión afectiva, enseñanza de aptitudes empáticas,

práctica de escucha activa donde el alumno sea un enfoque directo de la práctica laboral de calidad para el docente.

Segovia, (2012) en su ensayo declara que hay aspectos a atender dentro de la globalización educativa, de los más importantes se encuentra la necesidad de ejercer un liderazgo educativo, como parte de este proceso se fundamenta el conocimiento de las capacidades del docente que favorezcan un perfil del líder positivo considerando así los retos que él tiene para ser un buen modelo.

Contar con un liderazgo efectivo (Moran, 2008) y un perfil que integre un conjunto de características como: (a) el desafío de los procesos, (b) la inspiración de una visión compartida con trascendencia hacia el potencial individual, (c) el reconocimiento de modelar el camino, es decir la liberación de obstáculos que puedan obstaculizar el desenvolvimiento del liderazgo (d) y el dar aliento al corazón, poseer una carga anímica y emocional hacia sus colaboradores; lo que significa un docente que facilite el trabajo colaborativo ante un sistema que aún se encuentra en proceso de desarrollo como lo menciona el Modelo de Gestión Educativa Estratégica (2015).

Con la relación al conjunto de problemáticas que descubren áreas de oportunidad para desarrollar un perfil del docente competitivo, es de alto impacto que las autoridades correspondientes a la educación inicien el abordaje del docente con percepción de un capital humano que sea capaz de observar las necesidades de sus estudiantes: empatía y sensibilidad para afrontarlo, cultura de colaboración entre maestros hacia la toma de decisiones, acceso al conocimiento para actuar con sabiduría, compromiso profesional que busque mejoras del cambio, incluso que ejerza actividades relacionadas a la práctica de mentoría (TALIS, 2013), lo que significa una competencia en las habilidades de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional.



### ***Pregunta de Investigación***

¿Cuáles son las dimensiones que impliquen áreas de necesidad sobre la percepción en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional que a su vez impacten el perfil psicológico del docente dentro de la organización educativa?

### ***Objetivos***

#### **Objetivo General:**

Identificar el perfil psicológico sobre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los docentes de una organización educativa pública.

#### **Objetivos Específicos:**

1. Conocer la tendencia general de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional con base a la muestra seleccionada.
2. Identificar el nivel de presencia de los elementos de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional.
3. Conocer el porcentaje de los elementos de Inteligencia Emocional con relación al género, antigüedad y grado que imparte.
4. Identificar el nivel de presencia de las variables del Liderazgo Transformacional por edad, género y grado académico.
5. Conocer el porcentaje de maestros capacitados en cuanto a Inteligencia Emocional.
6. Conocer si existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en la práctica educativa del docente.

### ***Limitaciones y Delimitaciones***

Este proyecto de investigación tiene como finalidad identificar en el capital humano de una organización educativa pública el perfil psicológico en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional con base a la muestra seleccionada bajo la consideración de las dimensiones que integran estos dos factores mediante un enfoque Laboral y Educativo. Con la identificación de los resultados se pretende abordar el proyecto a través de propuestas de intervenciones estratégicas que estimulen el

desarrollo intra e inter personal del capital humano dentro de la organización educativa para así lograr mejorar y potencializar el rol docente con una visión que impacte en el desempeño y calidad laboral.

En primera instancia se vincula con la administración educativa para solicitar la participación de los docentes de una zona escolar correspondiente al área metropolitana, se aprovechan las juntas de CTE para realizar las visitas a los centros.

El estudio se realiza sólo con docentes frente a grupo, por lo que no se incluye por el momento a directivo e inspectores, debido a que el alcance del proyecto así lo delimita. Para llevar a cabo el análisis de percepción de Liderazgo, sólo se aplicará la sub-dimensión de Liderazgo Transformacional del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (versión corta 5X) usando el formato de Líder debido a que el estudio sólo se toma en cuenta esta variable para ser analizada.

Se realiza la adaptación de las escalas a la población docente a través del piloteo con una muestra similar a la seleccionada para establecer confiabilidad y validez de ambos instrumentos.

Solo se considera para este estudio a los grupos mayores de educación básica como 4to, 5to y 6to grado, limitando la muestra a 30 docentes en servicio.

Las posibles barreras con las que se cuentan son el conjunto de factores externos como las condiciones físicas del lugar, la motivación e interés de los docentes para participar, cansancio, el tiempo que dedican a la evaluación.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

#### ***La Inteligencia y sus orígenes***

El Diccionario de la Real Academia Española (Versión 23º, 2014) precisa la definición de Inteligencia como “*la capacidad para aprender o comprender*” así como “*la capacidad de resolver problemas*”. Dentro de la Inteligencia se encuentra una serie de habilidades como entender, razonar y aprender, esta dirección es similar a conceptos como “entendimiento” o “intelecto” (DRAE, 2014).

Para Mayer (1983), el concepto de Inteligencia es la habilidad para aprender, representar símbolos, manipular, la posibilidad para adaptarse a nuevas situaciones y la dirección hacia la solución de problemas.

Los primeros estudios en Inteligencia fueron de enfoque sistemático con relación a las “diferencias individuales” y capacidad mental de los individuos (Galton, 1870), fueron realizados a través del uso de métodos experimentales complementándose con análisis estadísticos para dar mayor explicación de los fenómenos mentales.

En 1980, Catell desarrolla las pruebas mentales dando peso a la psicología aplicada; seguido de los instrumentos de Binet y Terman (1916) que han sido determinantes para el concepto de Coeficiente Intelectual.

Thorndike (1920) complementa el trabajo de los autores anteriores al hablar de inteligencia social, es decir se interesa por la búsqueda de dirigir tanto a hombres como a mujeres a actuar con madurez en las relaciones humanas, lo que significa un acercamiento a lo que antecede al concepto de Inteligencia Emocional.

Santana (2007) menciona los estudios de medición funcional de Inteligencia y actitudes sociales que realiza Louis Thurstone (1887-1995), quien es considerado como influyente en el campo de la psicometría a través de la explicación de siete aptitudes primarias que integran la Inteligencia.

McClellan, investigador de Harvard, concreta con sus trabajos desde los años 90s la idea de que *“el coeficiente intelectual, los conocimientos académicos y las calificaciones escolares no determinan el éxito académico”*, de ahí el interés por poner atención a las competencias o características de las personas que intervienen en el buen desempeño y rendimiento superior.

Encontrar la diferencia de CI e Inteligencia Emocional dirige la atención en retomar investigaciones realizadas en empresas (Goleman, 1998) donde por tiempo sustentaban la idea absurda de cuanto mayor es el CI, menor parecer ser la Inteligencia Emocional, en el proceso de evolución de estas creencias se concluye que ambas son complementarias, es decir se necesitan de las habilidades técnicas y afectivas para mostrar un capital humano integral en el personal.

La experiencia laboral y el CI son variables que determinan la excelencia dentro de un trabajo en las organizaciones, es así junto con las habilidades de la Inteligencia Emocional tienen una importancia decisiva en el éxito profesional que constituye fuerte dominio a nivel empresarial (Goleman, 1998).

La integración del Coeficiente Intelectual (CI) e Inteligencia Emocional (IE) sustenta las bases de la Psicología Positiva en relación al aprendizaje humano. En la actualidad, de manera cuantitativa el 20% del éxito en el ambiente laboral está relacionado con el CI y el 80% conciernen a otros factores relevantes (Romero, 2008 citando a Goleman, 1995), en las organizaciones educativas ocurre el mismo efecto para predecir el triunfo de los estudiantes (Catret, 2002; citado por Del Pino, 2013). Autores como Natalio Extremera y Pablo Fernández (2002) consideran que es una labor necesaria para los docentes a nivel profesional para que impacte su desarrollo evolutivo y socio emocional.

Desde la perspectiva de Neurociencia Afectiva de Ostrosky (2013), la explicación anatómica y fisiológica del Coeficiente Intelectual y la Inteligencia Emocional ayuda a reflejar su actividad en diferentes zonas del cerebro, en el neo córtex es el lugar donde se basa el funcionamiento del intelecto, por lo que el centro de las emociones se manifiesta en un lugar inferior al nivel cortical, a lo que se conoce

como sistema límbico o cerebro emocional que comprende centros importantes como el tálamo, hipotálamo, hipocampo y amígdala cerebral.

En el ser humano estos son los centros de afectividad, lugar donde se procesan la diversa gama de emociones seguido de la conexión entre el sistema límbico y la corteza cerebral que permite producir señales hacia el neocórtex lo que implica tener el control de las emociones (Ostrosky y Vélez, 2013). Así la Inteligencia Emocional es resultado de la puesta en marcha de la estructura armónica del centro emocional y las áreas intelectuales, conocida como Neurociencia Afectiva.

Autores interesados por el estudio de la Inteligencia Emocional como Salovey y Mayer (1990) definen emoción como el grupo de meta habilidades que son aprendidas a través de cinco dimensiones. Goleman (1995) en su Best seller *“La Inteligencia Emocional”* contribuye a desarrollar el concepto de emoción: *“se refiere a un sentimiento y a los pensamientos, los estados biológicos, los estados psicológicos y el tipo de tendencia de acción que lo caracteriza.”*

Estudios aplicados en el capital intelectual educativo buscan la relación entre Coeficiente Intelectual (CI) e Inteligencia Emocional (Berrocal y Extremera, 2003) reforzando la idea de que el intelecto no avala el éxito en la vida cotidiana, son otras habilidades emocionales las responsables de la adaptación emocional y social.

Según investigaciones de Berrocal y Extremera (2003) expresan que *“las personas que se interesan más por la gente que por las cosas son las que entienden que la mayor riqueza que poseen es parte de los recursos del ser humano.”*; en la práctica diaria de la organización es enfocar lo que recibe por nombre Capital Humano por lo que en la literatura científica se encuentran modelos que hacen referencia a la explicación de la Inteligencia Emocional.

De los más reconocidos actualmente se encuentra Daniel Goleman (1995), quien toma el concepto de Inteligencia Emocional desde la ciencia y a partir de ahí busca un esquema o “esqueleto” de los talentos, competencias, habilidades y aptitudes de las personas.

El desafío es la puesta en práctica mediante el entrenamiento que lleve objetivos planificados y tangibles, cuando se cuenta con una intervención en este enfoque trae como resultado el desarrollo de la conciencia emocional.

### ***La Inteligencia Emocional: Concepto y Modelos Teóricos***

Para Aguilar y Del Pino (2013) considerar la IE como variable de análisis es fomentar la búsqueda de la excelencia educativa y organizacional, proponen a través de un recorrido de aportaciones científicas investigar los pilares fundamentales y predominantes de las diferentes líneas de abordaje de esta competencia para la vida profesional:

La perspectiva de Peter Salovey y John Mayer (1997) aterriza en la tradición de la Inteligencia partiendo de una línea de trabajo desde el coeficiente intelectual de hace un siglo. Es aquí donde inicia el desarrollo del concepto de Inteligencia Emocional (Fragoso, 2015).

El origen del concepto de Inteligencia Emocional se toma desde 1990 por estos dos autores de la Universidad de Yale y de NewHampshire respectivamente, ellos como auténticos inventores del término, la precisan como *“la habilidad para percibir, valorar y expresar emociones con exactitud, la habilidad para acceder y/o generar sentimientos que faciliten el pensamiento; la aptitud para comprender las emociones y el conocimiento emocional así como la capacidad para regular las emociones promoviendo un crecimiento emocional e intelectual (Mayer y Salovey, 1997)”*.

#### ***Modelo de Habilidad***

Mayer y Salovey (1997) continúan evolucionando el concepto a través de la propuesta de un Modelo de Habilidad (Mayer, 2001; Fragoso, 2015) con dirección cognitiva basado en el procesamiento de la información con capacidades a valorar como (1) la observación, valoración y expresiones de las emociones, (2) facilitación de las emociones, (3) comprensión (4) y regulación de las emociones (Caruso y Mayer, 2000 citado por Fragoso, 2015) donde estas habilidades repercuten

positivamente en el bienestar psicológico y crecimiento en la vida del profesional (Salovey y Mayer, 1997).

### *Modelos Mixtos*

Para Fragoso (2015) los modelos mixtos reúnen un conjunto de habilidades, destrezas y rasgos de personalidad, estos estilos encauzan todo un conjunto de variables, un ejemplo de estos es el trabajo de investigación del psicólogo estadounidense Daniel Goleman (1995,2000), con su *best seller* populariza la Inteligencia Emocional y alcanza gran proyección al escribir un artículo para la revista *Time* (1995) con un esquema que engloba dimensiones como:

(1) El conocimiento de uno mismo, (2) la motivación, (3) el autocontrol (4) la empatía y (5) la regulación de las relaciones interpersonales, este último es el relacionado con la inspiración del liderazgo (Luzuriaga, 2015; American Management Association, 2012; Goleman, 2011).

La Inteligencia Emocional es definida por Goleman (1995) “*la capacidad para reconocer los propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivación y manejo adecuado de relaciones sociales que sostenemos con los demás y con nosotros mismos*”

El segundo modelo es la Inteligencia Socioemocional de Bar-on (2015, 2010, 2006), se enfoca en cinco dimensiones básicas: a) intrapersonal, b) interpersonal, c) manejo del estrés, d) adaptabilidad y e) humor, esta última dimensión integra optimismo y felicidad, ambos estilos han favorecido la popularización de la Inteligencia Emocional. Los trabajos de Reuven Bar-On plantean en temas de bienestar (Trujillo y Rivas, 2005).

Es relevante para la ciencia vincular la Inteligencia Emocional con variables diferentes y aisladas como el liderazgo (Mendoza y Ortiz, 2006; Goleman, 2011), el estrés (Gabel y Peralta, 2012; Méndez, 2013) y el burnout (Extremera y Fernández, 2003; Aroca, 2014) para encontrar así la relación que existe en los trabajadores y

determinar un estilo funcional de su área de trabajo (Luzuriaga 2015; Rego y Fernández 2005; Sánchez y Hume 2004; Mayer 2001).

El concepto de Inteligencia Emocional y el de Competencias Emocionales (Goleman, 1995 ) se encuentran definido bajo la premisa de no poder separarse debido a que ambos términos pueden generarse dentro de un entorno más empresarial enfocado hacia aspectos de más orden y decreto en cuestión a su aplicación (Fragoso, 2015).

Bisquerra y Pérez (2007) definen Competencia Emocional como la capacidad de llevar a la acción un conjunto de habilidades, conocimiento y actitudes que son requisito en las actividades calificadas con cierto nivel de calidad y eficacia. La idea de estos autores es evolucionar desde lo personal hacia lo profesional consolidando una visión integral que invite a una formación laboral donde se busque lograr un aprendizaje cognitivo, vivencial para saber actuar en diferentes contextos organizacionales. (Alberici y Serreri, 2005; citado por Bisquerra y Pérez, 2007).

Daniel Goleman (2011) da a este concepto una orientación sobre la conducta, el rendimiento laboral y liderazgo en búsqueda de destacar las competencias de los empleados a nivel empresarial.

Estados Unidos es el país más avanzado en explorar más este tema, el modelo teórico de estos autores la reconoce como la inteligencia genuina, constituida por un conjunto de competencias que buscan vincular el papel de las emociones con la cognición de manera que la persona pueda adaptarse a su ambiente o exterior (Extremera y Fernández Berrocal, 2003; Goleman 2005). Autores como Pérez y Castejón (2006) siguen la línea cognitiva y precisan el desarrollo del procesamiento emocional.

Parte del desarrollo de este concepto, también se encuentran los trabajos de Howard Gardner (1990, 1995, 1998), él se enfoca en resaltar el término de “Inteligencias Múltiples”. Esta perspectiva centra a la persona desde el aspecto biopsicosocial formando la inteligencia desde diversas potencialidades que se



desarrollan al natural sin intervenir en la mayoría de los casos una educación estandarizada si no distinguir cada una las tonalidades de cada individuo.

Este autor diferencia siete estilos de inteligencias entre las que destaca la Inteligencia Intrapersonal, reconocida como la habilidad para elaborar una idea verídica de uno mismo y así dicha concepción proporciona una funcional en la vida, el auto conocimiento (Gardner, 1990).

El segundo tipo de inteligencia relacionado con aspectos sociales, es la Inteligencia Interpersonal definida por Gardner (1990) como la aptitud para comprender a los demás y la forma en la que se relacionan entre ellos, es decir la exploración hacia el mundo social.

Para Daniel Goleman (1995), el concepto integral de la Inteligencia Emocional es concretarla como la capacidad potencial que dispone la persona para adquirir ciertas habilidades prácticas denominadas Competencias Emocionales.

Estas competencias son el *“rasgo personal o conjunto de hábitos que encaminan al desempeño laboral superior y aumentan el valor económico del esfuerzo que una persona produce en el mundo laboral”* (Goleman, 1995).

Este concepto muestra hasta qué punto una persona puede vivenciar ese potencial en sus acciones de la vida cotidiana (Goleman, 1995, Trujillo y Rivas, 2005), Goleman (1995) deduce que el hecho de presentar un alto índice en la Inteligencia Emocional no resguarda la internalización de las competencias emocionales específicas en los diferentes entornos, se requiere de entrenar y practicar de manera consciente aquellas áreas socio-emocionales que son percibidas como oportunidad.

Siguiendo la línea de investigación de este autor (Goleman, 1995), lo transforma en concepto científico planteando un concepto esquemático de las competencias, aptitudes, talentos personales y sociales, así es como la Competencia Emocional (Goleman 1995, 2011) se consolida con la experiencia junto con el papel del “darse cuenta” para comprender las reacciones del cuerpo y pensamientos, esto permite el desarrollo de la conciencia emocional.

Para lograr la presencia de estas habilidades es necesario poner en práctica en la vida cotidiana y a la vez proponer un estilo de entrenamiento para lograr los objetivos planeados en todos los ámbitos como es el familiar, laboral y educativo.

### ***Elementos Básicos de la Inteligencia Emocional***

Para registrar la Inteligencia Emocional es considerable percibirla desde las competencias emocionales, que son las capacidades que dan lugar a un desempeño laboral sobresaliente, para Goleman (2008) reconoce cinco componentes a valorar con sus respectivas competencias, como lo muestra la tabla a continuación:

<b>Elemento</b>	<b>Operatividad</b>	<b>Dimensiones</b>	<b>Competencias</b>
Autoconocimiento	Conciencia de nuestros propios estados internos, recursos e intuiciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Conciencia Emocional.</li> <li>❖ Valoración adecuada de uno mismo.</li> <li>❖ Confianza en uno mismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocer emociones y efectos</li> <li>-Conocer recursos, capacidades y limitaciones internas</li> <li>-Sentir el valor personal y capacidades.</li> </ul>
Motivación	Las tendencias emocionales que guían o facilitan el logro de nuestros objetivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Motivación de Logro</li> <li>❖ Compromiso</li> <li>❖ Optimismo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Impulso director para mejorar y satisfacer la excelencia</li> <li>-Sintonizar la visión y objetivos de la organización/grupo.</li> <li>-Prevenir y persistir</li> <li>-Moviliza para superar contratiempos</li> </ul>
Autorregulación	Control de nuestros estados, impulsos y	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Autocontrol</li> <li>❖ Confiabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar las emociones e impulsos conflictivos.</li> </ul>

	recursos internos	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Integridad</li> <li>❖ Adaptabilidad</li> <li>❖ Innovación</li> </ul>	<p>-Ser honrado y sincero.</p> <p>-Cumplir con responsabilidad de obligaciones.</p> <p>-Afrontar cambios y nuevos desafíos.</p> <p>-Permanecer abierto a nuevas ideas</p>
Empatía	Conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones ajenas	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Comprensión de los demás.</li> <li>❖ Orientación hacia el servicio.</li> <li>❖ Aprovechamiento de la diversidad</li> <li>❖ Conciencia Política</li> </ul>	<p>-Percibir sentimientos y opiniones en los demás.</p> <p>-Anticiparse a las necesidades del cliente.</p> <p>-Cultivar oportunidades que brindan las personas</p> <p>-Cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas.</p>
Habilidades Sociales	Capacidad para inducir respuestas deseables en los demás	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Influencia y Comunicación</li> <li>❖ Liderazgo</li> <li>❖ Catalización de cambio</li> <li>❖ Resolución de conflictos</li> </ul>	<p>-Poseer herramientas eficaces de persuasión.</p> <p>-Escuchar y mandar mensajes convincentes.</p> <p>-Inspirar y guiar a los individuos</p> <p>-Iniciar o controlar el cambio</p> <p>-Negociar y resolver desacuerdos.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Colaboración y cooperación</li> <li>❖ Habilidades de equipo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Vincular relaciones instrumentales para lograr objetivos compartidos</li> <li>-Crear sinergia laboral por medio de objetivos compartidos.</li> </ul>
--	--	---	--

**Tabla 2.** Cuadro del Marco de la Competencia Emocional, Goleman (1995)

Las siguientes descripciones muestran con mayor profundidad cada uno de los elementos, debido a que también son las dimensiones que se evalúan en el capital humano dentro de la organización, los tres principales elementos (autoconocimiento, motivación y autorregulación) así como los dos últimos componentes (empatía y relaciones sociales) integran las habilidades interpersonales corresponden a las habilidades intrapersonales, Goleman (1995):

1. *Autoconocimiento*: Es la capacidad de examinar la manera en la que las emociones impactan nuestras acciones y la habilidad para emplear los valores como apoyo en la toma de decisiones, este concepto también es nombrado como *Conciencia de uno mismo* como parte del proceso de comprender con profundidad las emociones.

Este término comprende la valoración pertinente de uno mismo; aquí se incluye el reconocimiento de las áreas de fortaleza y debilidades, necesidades e impulsos. Es considerada como la capacidad de aprender de la experiencia así como la confianza en sí mismo. La autoconciencia incorpora el origen que tiene la persona y percepción que forma sobre la certeza, valores y objetivos.

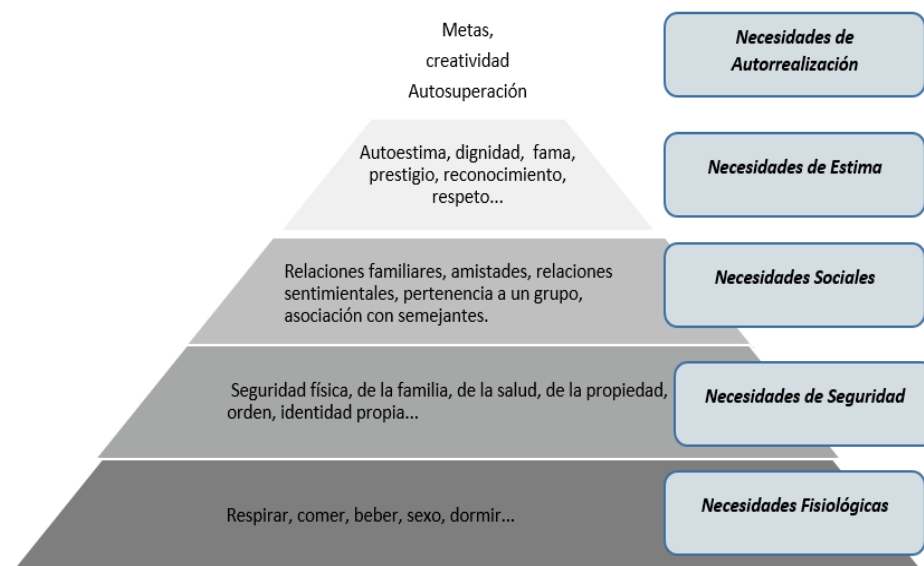
Para Mejía (2014) el autoconocimiento en la organización es una habilidad necesaria debido a la importancia de conocer la causa de alegría, siendo afrontamiento de la desmotivación debido a las diferentes actividades y grado de exigencia para el personal, en la forma en la que las personas desarrollen el autoconocimiento podrán descubrirse a sí mismas, a partir de

saber qué es lo que lo motiva, lo que produce enojo y tristeza, por lo que podrá generar un cambio en él y mejorará su vida laboral al mostrarse con mayor liderazgo para enfrentar tareas nuevas y retadoras.

2. *Motivación*: La palabra motivación tiene el significado de mover, para Valenzuela Sabat (2010) se encuentra relacionado con la capacidad de salir del aburrimiento y mantener la propia voluntad ante la actividad.

Según Goleman (1995) es la tendencia emocional que conduce a la obtención de metas, se reconoce como el compromiso que se sintoniza con los objetivos de un grupo. Los estudios que se toman de la motivación son desde un ámbito general, lo que abre el campo de estudio hacia la motivación intrínseca, siendo esta la que compensa la automotivación.

Los trabajos de Abraham Maslow (1943) proponen la explicación a través de la Teoría de la motivación en el ser humano, la cual expone jerarquías mostradas a través de una pirámide (Figura 1) donde se va escalando cinco necesidades del ser humano: fisiológicas, de seguridad, amor, pertenencia, estima y autorrealización (desarrollo del ser o persona).



**Figura 2.** Pirámide de necesidades jerarquía de Maslow, Adaptada por Chapman

3. *Autorregulación*: Es la capacidad de controlar las emociones, impulsos y sentimientos conflictivos. En la organización Mejía (2014) lo define como la habilidad para suspender el juicio, es decir pensar antes de actuar regulando constantemente las emociones y estados de ánimo de cada situación dada. En el campo de la biología, se explica cómo el cuerpo del ser humano responde al presenciar peligro con la liberación de hormonas (adrenalina y noradrenalina) que incrementan el ritmo cardiaco para ponerlo en alerta provocando inquietud, amenaza, huida o una combinación de reacciones . Para Goleman (1995) dentro de esta habilidad, hay cinco competencias fundamentales: autocontrol, confiabilidad, integridad, adaptabilidad e innovación.
4. *Empatía*: Para Goleman (1995) es la habilidad de darse cuenta de las necesidades del desarrollo de los demás y ayudarles a impulsarlas, se integra por una serie de competencias como (1) el *apoyo u orientación hacia el servicio* como anticiparse, reconocer y satisfacer las necesidades del cliente.

Abarca (2) *el aprovechamiento a la diversidad*, que se muestra como el aspecto de cultivar las oportunidades que nos brinden las diferentes personas. Así como (3) *la conciencia política*, es la forma de cobrar conciencia de las corrientes sociales y políticas subterráneas. De las dimensiones de la Inteligencia Emocional, es la que se reconoce con mayor facilidad, sin embargo en el ambiente laboral se percibe poco tomarla en cuenta para elogiarla y dar recompensa a ello. Con esta competencia la Inteligencia Emocional no solo puede ser usada para uno mismo sino también para influir y favorecer a los demás como lo menciona Mejía (2014), es aquí donde se observan las habilidades interpersonales que fomentan un acercamiento emocional con las personas, mediante el establecimiento del vínculo donde ellas se den cuenta de la comprensión que tiene al transmitir sus emociones.

La empatía en el contexto organizacional es una destreza necesaria para el desarrollo del trabajo en equipo ya que en la vida diaria es construir la confianza en el otro dando un mejor resultado a la convivencia diaria (Mejía,

2014). La empatía en el líder conlleva a considerar detenidamente los sentimientos de los integrantes de su grupo junto al proceso de la toma de decisiones inteligentes con capacidad de contemplar y comprender la situación desde el punto de vista de la otra persona (Goleman, 2011).

5. *Habilidades sociales*: Junto con la empatía son los componentes para gestionar las relaciones con los demás, se define como la habilidad para conducir a las personas hacia respuestas deseables.

Esta dimensión la integran ocho factores desde la perspectiva de Daniel Goleman (1995): (1) la influencia, como capacidad de poseer herramientas eficaces de persuasión, (2) la comunicación, definida como la habilidad de escuchar abiertamente y enviar mensajes convincentes, (3) el manejo de conflictos se concreta como la aptitud de negociación y resolución de desacuerdos (4) el liderazgo se integra como la capacidad de inspirar y guiar a los individuos o grupos, (5) el catalizador del cambio se define como la destreza de ser el iniciador de la transformación., (6) el establecer vínculos es la práctica de forjar relaciones instrumentales, (7) la colaboración o cooperación se describe como la habilidad de trabajar con los demás en el proceso de conseguir objetivos compartidos y por último (8) la capacidad de equipo, percibida como la destreza para crear una sinergia laboral hacia la meta.

Estas habilidades tiene sus inicios tempranos en la infancia, etapa donde se aprenden comportamientos en relación al contexto que habita sin ser considerado como adecuado o inadecuado, es sólo lo que establecen las pautas sociales necesarias para el ser humano para ser reconocido como ser social. La armonía dentro de la organización se logra a partir de un buen uso de las habilidades sociales así se reducen las interacciones agresivas consideradas descalificables dentro de la sociedad (Mejía, 2014).

## ***La Inteligencia Emocional en la Organización Educativa***

Desde el modelo por competencias (Goleman, 1999), la Inteligencia Emocional en la administración se desarrolla con entusiasmo y desafío describiéndola como un conjunto de conductas y emociones que se muestran en la gestión del personal en la organización.

La necesidad en dar respuesta al desempeño de la persona lleva a la administración estratégica a pensar en invertir en emociones, parte de la fundamentación del concepto se representa tanto en los modelos teóricos (Salovey y Mayer, 1990; Sawaf y Cooper, 1990; Goleman, 1995, 2011) que dan fuerza a las intervenciones dentro del área laboral así como también al papel que desempeñan la práctica y experiencia de las competencias emocionales en la empresa.

Autores con enfoque en las organizaciones (Rack 1997, Zunni 2010) informan sobre cómo los individuos se sienten y manejan sus emociones ante la tensión, competitividad e insatisfacción lo que representa un aspecto importante para desempeñarse dentro de su área de trabajo. Hablar de la sociedad industrializada es dirigir la atención hacia al cambio o rediseño en las organizaciones y a la vez buscar el camino para conducirla hacia un capital humano sofisticado y competente (Zunni, 2010).

Por tal motivo las organizaciones educativas contemporáneas se encuentran en cambio y para ejercer una gestión funcional ante un nuevo sistema social requiere la estimulación de competencias y habilidades que permita formar estudiantes con mayor aptitud hacia la transformación (Navarro y Pozner, 2012; citado por Del Pino, 2014).

Para Vázquez de la Hoz (2007) las emociones y sentimientos son un factor determinante en el mundo del trabajo a medida que faciliten o sean obstáculo en la obtención de metas y búsqueda de objetivos, entre algunas dificultades que pueden ser resultados al retirar la atención del proceso o dinámica emocional son:

- a) Dificultad para motivar
- b) Falta de inspiración



- c) Ignorar la importancia del trabajo colectivo,
- d) Toma de decisiones vacías de significado
- e) Ausencia de espíritu de equipo y actitudes aburridas de espontaneidad;

Desde un enfoque administrativo, es así como las organizaciones educativas pasan a ser el ambiente indicado para favorecer la estimulación y aprendizaje de las Competencias Emocionales reforzando a su vez experiencia y aspectos de identidad, actitudes y autoestima según Zunni (2010).

Goleman (1999) habla de resultados basados en investigaciones sobre Inteligencia Emocional llevadas a cabo en alrededor de 600 empresas estadounidenses de 20 giros diferentes que fracasaron por creencias dirigidas hacia la solución de problemas enfocadas en la implementación de nuevas tecnologías y estructuras, cuando en realidad le daban poco valor a los problemas “humanos”.

Como solución, Goleman (1999) propone la orientación de desaprender y practicar la habilidad de autoconocimiento junto con la práctica de otras aptitudes emocionales como la empatía, escucha, sensibilidad para tomar en cuenta la opinión de los demás y habilidades sociales que son de gran aporte para complementar el diagnóstico de las deficiencias del desempeño en la organización y producir plataformas de trabajo que sean encauzadas en el desarrollo de destrezas emocionales de la persona con relación a la empresa educativa.

Siguiendo con los estudios de este investigador estadounidense ( Goleman, 1995,1998) en los cuales también presenta un “Modelo de ejecución” o competencias emocionales, especialmente aplicado al ámbito laboral, aquí se describe que las competencias juegan un papel importante en decretar resultado superiores con desenvolvimiento desde la infancia hasta etapas de jubilación; la estructura de las cinco competencias influye en la evaluación de la Inteligencia Emocional desde este modelo que es percibido como una herramienta que contiene las destrezas genéricas que principalmente están presentes en la ejecución profesional.

## **Capital Humano Educativo: Capital Emocional**

La Organización Educativa considera el desarrollo y formación del Capital Emocional como parte del crecimiento integral y visión profunda de educar. Dentro de la investigación en Pedagogía Emocional se encuentra Gardíe (2001), él enuncia que la educación consiste en desarrollar el Capital Humano que se encuentra potencialmente en los individuos dentro del cual considera importante estimular el componente emocional.

Es así como el punto de atención en ámbitos organizacionales y académicos se focaliza en hacer la reingeniería de lo que propone Gary Becker con el Capital Humano Educativo desde 1962, por lo que desde este panorama el trabajador es percibido como fuente de riqueza que genera valor para sí mismo y la organización; estas afirmaciones reúnen principios propuestos por organizaciones internacionales como la UNESCO, que desde 1996 enfatiza en una educación con desarrollo humano.

Autores como Siavil (2005) definen la educación como visión estratégica del mundo actual, con el fin de incrementar los niveles de su desarrollo y progreso a través del concepto de Capital Emocional lo define como la fuente de estratégica positiva de activo intangible que agrega valor a la organización educativa. La Inteligencia Emocional nutre, da vida, sentido y estructura al Capital Emocional.

### ***La Inteligencia Emocional en el Docente.***

La Competencia Emocional (Goleman, 1999) como parte del perfil demuestra la capacidad de la persona para potencializar sus habilidades emocionales hacia la vida diaria. Por lo que el componente emocional es la clave en la gestión humana, convirtiéndose así en estrategia de la organización educativa para desenvolverse dentro de la práctica del docente (Veiga, 2009).

Desde los centros educativos se puede hacer un cambio social tanto en los alumnos y docentes con efecto positivo favoreciendo el desarrollo de la salud mental,

bienestar personal y prevención de problemas tanto emocionales como sociales (Fernández Berrocal y Ruiz, 2008).

El Docente en Educación cuenta con un currículo formal, es decir con una serie de habilidades técnicas y acciones curriculares explícitas e implícitas; estas últimas forman el currículo oculto (UNESCO, 2006) que corresponde a las habilidades blandas (soft) (Goleman, 1995); desde el ámbito organizacional (Uribe, 2015) y educativo se reconocen estas aptitudes como: autoconocimiento, la automotivación, la autorregulación, la empatía y las relaciones sociales (Goleman, 1998) como las habilidades que integran este currículo.

Desde la perspectiva del aprendizaje social se puede mostrar la manera en la cual se emplea la Inteligencia Emocional en el profesional docente, esto a través de estrategias específicas de estas competencias siendo un modelo para su grupo de conductas y actitudes pro-educativas en su desempeño. (Abarca, M; Marzo, L y Sala, J; 2002).

Un docente con habilidades emocionales es capaz de fortalecer las emociones positivas beneficiando a los alumnos a manejar su estrés, por tal razón el impacto de relacionar la Inteligencia Emocional y el rendimiento académico (Gil-Olearte, Palomera y Brackett, 2006; Pérez y Castejón, 2007, citado por Fernández Berrocal y Ruíz, 2008).

La psicología y conducta del docente expone el desarrollo de las competencias emocionales y su impacto en el hacer dentro del aula, en donde aspectos internos o interpersonales del profesor influye en las conductas del otro, así como la relación que existe entre él y sus alumnos (Bisquerra, 2009; Padrón y Sánchez, 2010; citado por Del Pino y Aguilar, 2013).

Para Uribe (2015) ver el desarrollo emocional del docente desde un perspectiva educativa es considerar hoy en día una serie de estos recursos en el ámbito laboral – profesional que se combinen con las competencias intelectuales (Goleman, 2011) para obtener una garantía más enfocada hacia el éxito.

Tomar en cuenta la unión de las necesidades emocionales y la importancia del desarrollo de la IE convierte al docente educativo en una persona motivada hacia su trabajo, con la destreza de gestionar la solución de problemas con resultados y desempeño de alta calidad.

Los docentes como parte de la organización educativa deben lograr la efectividad, así como dentro de su perfil corresponde integrar un dominante compromiso y lealtad con la empresa que les admita ser parte de los procesos, ideas y cambios dentro de la misma, transformándose en una gran virtud para la competencia en el mercado.

Es importante contar con un gestor emocional en la organización educativa que suministre un nivel óptimo de Inteligencia Emocional para desarrollar a los futuros profesionistas sobresalientes con éxito (Moon y Hur, 2011 citado por Del Pino, 2014).

Las investigaciones de la UNESCO (2006) buscan impactar el desarrollo organizacional con el enfoque que brinda al promover la Red de Liderazgo Educativo y mostrar en primera instancia a una organización humana para pasar después al aspecto laboral.

Enfatizar la tendencia de los estados de ánimo a establecerse desde el éxito y fracaso en la actuación de las instituciones de educación, es aceptar y estar a favor de la modificación de los estados emocionales, debido a que se educa una organización con apertura a mostrar la historia de cada integrante, el estilo, la forma de vivir las oportunidades y limitaciones de su vida laboral dentro de la institución.

En las escuelas o centros de capacitación escolar es común observar como parte del clima laboral en docentes y directivos algunos estados de ánimo de resignación, resentimiento, enojo o ira al ser considerados con un trato injusto y poca remuneración dentro de su trabajo, estos estados son tomados en cuenta como causas que perfilan a un docente cerrado a las posibilidades de ir hacia la acción.

Investigaciones de la UNESCO (2006) aciertan que el motivo de demanda es real debido a contextos escolares de bajo ingreso, ubicaciones geográficas con

necesidades así como el pobre recurso de afrontamiento emocional del docente (Fernández Berrocal y Ruíz, 2008).

Los estados de ánimo llevan al docente en educación a emitir juicios con bajas expectativas que condicionan la acción en su ser y hacer educativo, ocasionando que su ejercicio profesional sea de baja calidad, por tal motivo es considerable el tema de la capacitación en competencias emocionales y restructuración de estados de ánimo sin dejar a un lado el papel principal de los directores líderes en apoyar al docente en el cambio de los estados emocionales así como el pensamiento de resignación por la ambición.

### ***El Liderazgo en la Organización***

El Liderazgo se define como una acción subjetiva que le da estructura al poder de un grupo por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los miembros, esta idea es propuesta por Kreitner y Kinicki (1997).

Desde otra perspectiva, el Liderazgo según Donnelly, Gibson e Ivancevich (1996) quienes conciben este concepto desde un enfoque de dirección, tanto en jerarquía de gerencias como en grupos de trabajo; Noriega (2008) lo concreta como el factor humano que hace el trabajo en equipo y une al grupo; por lo que el liderazgo es parte de la dirección e influye en el proceso de planificación, organización, toma de decisiones en la que el líder participa de forma activa estimulando la motivación y en el enfoque a meta, como lo definen Zayas y Cabrera (2006).

Las empresas dependen del Liderazgo para crecer y perdurar, dentro del ámbito empresarial se consolida como el proceso de interacción entre personas que guían mediante su influencia personal, energía, poder (French y Bell, 1996).

Este conjunto de potencialidades del líder al encontrarse dentro de un grupo busca llegar a un objetivo en común vinculando a la responsabilidad de transformar tanto a la empresa como a las personas que laboran en ellas (Madrugal Torres, 2005; citado por Rodríguez, 2010).

En el artículo “El Liderazgo en las Organizaciones” de Guadalupe López (2013) se recopilan las habilidades que distinguen al líder, en la cuales se encuentran las habilidades técnicas, aptitudes humanas y capacidades intelectuales que buscan estar relacionadas y entre sí.

Para Noriega (2008) el perfil de un buen líder desde el “deber ser” se construye por cuatro aspectos a incorporar: compromiso con la misión, comunicación de la visión, confianza en sí mismo e integridad personal; también este autor enfatiza en formalizar ciertas virtudes que lo guiarán a la toma de decisiones, como la prudencia, templanza, justicia y fortaleza.

En la década de los 60’s, con la Revolución Científico –Técnica se vive un giro completo al observar la evolución del concepto de liderazgo:

Desde la búsqueda de capacitar a los trabajadores ante las nueva tecnologías hasta el cómo detectar el perfil de un líder con adaptación a la nueva sociedad que conlleva demandas orientadas hacia los recursos humanos junto a temas relacionados como motivación, delegación de autoridad y organización de equipo con el único fin principal de lograr que las personas liberen su energía para perseguir un objetivo común.

Fundamentalmente, para Noriega (2008) con su ensayo sobre la importancia del liderazgo en las organizaciones, concreta la idea que ha sido debatida en los grandes negocios plasmándola como: *“Una forma de ser, el líder se va formando todos los días, con la misión, pasión, acción y valores fundamentales. El líder no solo puede comisionar deberes, sino buscar propagar el poder hacia otros, con esencia hacia la humildad y con la posibilidad de ser sustituible”*.

En este orden, la Psicología Organizacional (Noriega, 2008; Rodríguez, 2010; López, 2013) se ha preocupado por sobresaltar la comprensión del actor principal en el desarrollo organizacional: el ser humano, tomando en cuenta que existen otros factores psicológicos que ejerce influencia sobre el rendimiento laboral.

Desde un enfoque vanguardista se invita a percibir a las empresas con una dirección y estructura social formal e informal investigando así la finalidad que esta tiene en impactar en el comportamiento del líder (López, 2013).

En el liderazgo empresarial hay un componente emocional con el cual el líder mostrará la competencia que refleje habilidades para acceder al conocimiento de las emociones en el mismo y en su equipo, muy relacionado con el artículo “Liderazgo Empático para las Organizaciones Mexicanas” de Velázquez (2005).

Desde la Psicología del Trabajo (Grau, 2011; citado por López, 2013), define al líder como: la persona que invoca, desarrolla, inspira, cuestiona sobre el ¿Qué? y ¿Para qué?, visualiza el horizonte, inspira confianza y se centra en la gente.

### **Los Estilos de Liderazgo**

El comportamiento del líder se presenta a través de diversos enfoques, existen 3 estilos básicos de Liderazgo: (1) Líder autoritario, quien asume la obligación de tomar las decisiones con poder dirigiendo e iniciando las acciones (Rodríguez, 2010).

El perfil del líder autócrata (Noriega, 2008) controla y dirige a su grupo adherido a sus determinaciones, llega a valorar que solo él es competente y capaz de tomar la decisiones y que puede llegar a percibir a los integrantes de su grupo con habilidades insuficientes para orientarse así mismo con control y fuerza; (2) líder democrático o participativo, se caracteriza por consultar las opiniones al grupo, cultiva un enfoque en la participación y apoyo de los integrantes.

El perfil de líder democrático emplea una habilidad de escucha eficaz y analiza las propuestas de sus integrantes, en un estudio enfocado a las ciencias sociales y humanas dentro de una organización en México (Velázquez, 2005, Martínez, Álvarez y Rivera, 2012) impulsa la idea de desarrollar la capacidad de autocontrol y de asumir el valor de responsabilidad para guiar los propios esfuerzos sin tomar la postura de dictador.

(3) El líder liberal o Laissez Faire (*deja hacer o deja pasar*), es el que delega al grupo la toma de decisiones esperando que de ahí surja la energía para enfocarse a las metas y guía del proceso (Bonifaz, 2012) , el perfil de líder para este estilo se interesa por lo bien que pueda ser el resultado dejando de prestar atención al cómo hacen la tarea los seguidores, evidentemente este último muestra competencia y experiencia para dar un resultado de éxito (Noriega, 2008).

Estos estilos de liderazgo son propuestos por el psicólogo Kurt Lewin en 1939 y actualmente destacados dentro de las organizaciones, donde las investigaciones mencionan que el liderazgo democrático sobresale en ser eficaz y más usado en las empresas a diferencia de los otros dos estilos (Noriega, 2008, Bonifaz, 2012).

### ***Teorías de Liderazgo***

El concepto de Liderazgo aún se encuentra en camino de consolidar una definición específica y ampliamente aceptada dentro de la investigación (Robbins, 1999, Chiavenato, 2004; citado por Rodríguez, 2010). El resultado ha sido contar con un desarrollo complejo de este término, sin embargo hay esfuerzos científicos que han consolidado dicho significado (Antonakis, Cianciolo y Sternberg, citado por Noriega, 2008).

Este proceso de influencia puede ser definido a partir de determinados estudios sobre Teorías y Evaluación de Liderazgo, un ejemplo es el estudio de Lupano y Castro (2007) que integran un conjunto de datos destacados que ayudan a identificar los hallazgos que en un principio se presentan de forma aislada pero al llegar a la clasificación se logra hacer énfasis en: las características y conductas del líder, en las percepciones de los seguidores así como en factores situacionales donde ocurre el proceso.

Existen dos formas que justifican el Liderazgo dentro de la organización, el liderazgo (1) *formal* que es definido por un puesto o etiqueta de autoridad dentro de las empresas y el rol de líder inicia con la elección y (2) el *informal*, es el que desempeñan las personas debido a que presentan destrezas especiales que dirigen y/o complacen al grupo (Bonifaz, 2012).



La siguiente descripción de Las Teorías de Liderazgo es tomada por el autor John Schermerhorn (2004) y Noriega Gómez (2008) quienes integran los enfoques consolidando puntos de vista de varios autores relevantes para el desarrollo del concepto de Liderazgo:

*Enfoque de los rasgos:* Tiene sus comienzos desde el siglo XX (Gil, 1990; Hogedts, 1992; Donelly, Gibson e Ivancevich, 1996 citado por Rodríguez, 2010). En esta teoría se resalta el rol y el conjunto de características (rasgos) que construyen a una persona para ser reconocido como líder diferenciándolo de las aptitudes que no lo perfilan.

Rodríguez (2010) resalta algunas particularidades en los líderes como la inteligencia, niveles elevados de energía (tanto física y mental), motivación, previsión, dialogo persuasivo; para Yulk en 1992 (Gómez Rada, 2002), considera que estos rasgos no apuntan al éxito en su totalidad ya que hay prestar atención a la autoconfianza, integridad así como madurez.

Para Daniel Goleman (1998), uno de los rasgos característicos del líder es la Inteligencia emocional, definiéndola como la habilidad de gestionar las emociones de forma positiva, defendiendo el punto de vista que pueden ser aprendidos (Gómez Rada, 2002)

Existe una gran variedad de resultados (Bass, 1990; Kirk Patrick, 1991; Yulk, 1992, citado por Rodríguez, 2010) respecto a este enfoque por lo que actualmente es difícil concretar un conjunto de rasgos específicos para el perfil del líder.

*Enfoque Conductual:* Este tipo de planteamiento habla sobre el análisis de la conducta que ejecuta el líder para conseguir éxito. Investigaciones en la Universidad de Michigan recopiladas por Noriega Gómez (2008) en su ensayo donde integra las perspectivas del liderazgo, concluye que el Enfoque Conductual se caracteriza en el interés por los líderes de mostrar comportamientos enfocados a las metas (iniciación de estructura) y otros a las personas (consideración) distinguido por incorporar la confianza compañerismo y respeto por los subordinados (Gómez Rada, 2002).

Noriega Gómez (2008) en sus propuestas busca fomentar el equilibrio de ambas conductas para mejor adaptación a su ambiente laboral para llegar a ser un líder efectivo, es decir para que este tenga la capacidad de administrar que conductas emplear de acuerdo a la situación o contexto.

*Enfoque Situacional:* De acuerdo al contexto, el líder se desenvuelve con un conjunto de rasgos marcados, desarrollando una forma de ser dependiendo del sitio donde se encuentre. Con mucha relación con el enfoque descrito anteriormente, autores (Hensey y Blanchard 1998; citado por Gómez Rada, 2002) basan este liderazgo en equilibrar los comportamientos, control, supervisión, asesoramiento y delegación como tipos de comportamiento que puede llegar a adoptar un líder en mayor o menor medida desde la perceptiva de los autores.

Ese enfoque toma presencia en la organización al observar y tomar la decisión ante una situación determinada para actuar con madurez, experiencia, sentido de logro y responsabilidad (Noriega, 2008; Rodríguez, 2010).

*Enfoque Transformacional:* Benarnd Bass desde 1990 despliega esta teoría desde los estudios de Robert House en 1977 enfocándose en el Liderazgo Transaccional y Transformacional (Gómez Rada ,2002; Mendoza, 2006).

Para Castro y Nader (2007), el Liderazgo Transaccional describe a un líder que avala que las metas siempre se cumplan respecto a los resultados programados, empleando gratificación, premios y reconocimientos para que se continúe haciendo las cosas y a su vez satisfacer sus necesidades; es momentáneo debido a que una vez que se disuelve la negociación entre el líder y el grupo se termina la relación.

En cambio, para Mendoza (2006) el Liderazgo Transformacional valora a la persona dentro del equipo como un individuo con necesidades, valores, con áreas de oportunidad como el incremento de la madurez y toma de conciencia, resaltando el interés social del equipo de trabajo.

Cada una de las teorías se caracteriza por tener áreas de oportunidad y fortaleza, es aquí donde se propone el Estilo de Liderazgo Transformacional para

impactar en el perfil del Docente en Educación (Salazar, 2006; Gil, Muñiz y García, 2008; Mendoza, Escobar y García, 2012).

### ***Antecedentes Teóricos del Liderazgo Transformacional en la Organización***

El Liderazgo Transformacional (Noriega, 2008) es el estilo que está determinado por la creación de un cambio valioso en los seguidores. El líder transformacional aumenta el valor moral y rendimiento del grupo, este último como reacción positiva a las conductas un líder que se muestra con confianza, admiración y respeto (Nader y Castro, 2012).

Para Salazar (2006) este tipo de líder busca nuevas formas para innovar por medio de la identificación de oportunidades dentro de su área de trabajo saliendo del “status quo” con la modificación de su ambiente.

James Burns en 1978 (Mendoza y Ortiz, 2012) habla por primera vez del concepto definiéndolo como “*el proceso por medio del cual los líderes y seguidores hacen entre sí para lograr avanzar en un nivel más alto en la moral y motivación*”, aquí se rediseñan percepciones y valores así consigue como efecto el cambio significativo en la vía de las personas y de la organización.

El Liderazgo Transformacional es relacionado por Burns con temas de líderes políticos, ahora se vincula con temas de psicología organizacional, sin embargo el principal precursor del término Transformacional es Bass (1985), quien retoma las ideas de Burns (1978) y House (1971) sobre el Liderazgo Carismático, este segundo autor considera las conductas y rasgos del líder así como también las variables situacionales proporcionando así un modelo de liderazgo más integro que el resto (Nader y Castro, 2007).

Bass enfoca la atención a los efectos que resulta del proceso del líder con los seguidores, es decir de los cambios que producen en el grupo al concientizar y dar valor a los resultados de responsabilizarlos de sus tareas (Murillo, 2006).

Mendoza y Ortiz (2006) consideran otra característica de este estilo de liderazgo: la invitación y compromiso a los seguidores de trascender sus intereses personales con integridad hacia los objetivos de la organización.

Mendoza y Ortiz (2006) reconocen que dentro de las Teorías de Liderazgo Contemporáneo sobresale el concepto Transformacional o "*Transforming*", que se define como el proceso mediante el cual los líderes impulsan innovaciones radicales en la conducta y percepción de sus seguidores, este término es propuesto por Burns en 1978.

El Liderazgo Transformacional junto con otros tipos de liderazgo pueden combinarse, como el Liderazgo Transaccional, este involucra el intercambio de relaciones entre líderes y seguidores basado en una serie de transacciones de significado costo-beneficio (Bass, 1998; citado por Mendoza, Escobar y García, 2012).

Burns y Avolio (2004) proponen una percepción amplia en la cual un líder releva diferentes tipos de Liderazgo tomando en cuenta el contexto y demanda de este llegando a formar la combinación transformacional con transaccional.

Para Bernard Bass (1999) es diferente el estilo transaccional y el transformacional en la práctica, constituye que el segundo estilo es el que implica la motivación de los seguidores para alcanzar las metas con compromiso hacia la misión dejando a un segundo plano los intereses individuales para priorizar los del colectivo.

Este estilo de Liderazgo vanguardista aterrizado en la organización estimula el acercamiento a generar conciencia en los trabajadores, de ahí la intención de desarrollar líderes internos, es decir los seguidores fortalecen su locus de control interno prestando atención a sus creencias y valores que se extienden a su satisfacción personal y productividad, ahí el líder podrá hacer uso del estilo que mejor le convenga según la situación (Bass, 1999; citado por Salazar, 2006).

Dentro de la organización se enfatiza en la importancia que tiene el aspecto transformacional en las relaciones humanas para favorecer la autorrealización

(Goleman, 1999), crecimiento personal y autoestima. De ahí la idea de promover líderes auto-dirigidos, auto-regulados, auto-controlado y auto-didactas (Mendoza y Ortiz, 2006).

Desde una perspectiva económica, estudios de la Universidad de Colombia (Mendoza y Ortiz, 2006) han relacionado el Liderazgo Transformacional con la Cultura Organizacional resaltando la interrelación entre el líder y el grupo impactando en la eficacia empresarial.

Conger y Kanungo explican la teoría de liderazgo carismático enfocado a tres etapas principales del proceso de Liderazgo, en la primera etapa se encuentra que el líder determine sus posibilidades y oportunidades que podrían llegar a explorarse, asimilándolo a través del medio ambiente y de los miembros de su grupo; en la segunda etapa, el líder transformacional enfoca a sus seguidores a construir una visión que permita solucionar las necesidades del equipo y la tercera etapa es llevar a cabo la visión, a través de la motivación que se pueda desarrollar en los seguidores para conseguir los objetivos( Salazar, 2006; Nader y Castro, 2007) .

Este estilo de líder se destina al desarrollo personal para inspirar a sus seguidores la funcionalidad en las mejores óptimas condiciones dentro de la empresa.

### ***Modelo de Bass y Burns***

El modelo de lo Liderazgo Transformacional propuesto de Bernard Bass (1981) enfatiza en ser diferente al Liderazgo Transaccional que se caracteriza por ser diario y encaminar hacia la rutina.

El Líder Transformacional basa su éxito en el cambio y transformación, es decir en poner atención a la base motivacional en primera instancia de forma constante hasta encaminarla al compromiso (Nader y Castro, 2007); desde este enfoque evoca en las personas un alto conocimiento en puntos clave para desarrollarse en grupo así como poder desarrollar en sus seguidores la confianza en ellos mismos para generar interés en crecimiento y logros (Burns, 1978 citado por Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Ha ocurrido una serie de cambios en la teoría de Liderazgo Transformacional desde los 90's donde en un inicio proponía una estructura de seis dimensiones: Carisma/Inspiracional, Estimulación Intelectual, Consideración Individualizada, Recompensa Contingente, Dirección por Excepción y Laissez Faire, con base a estas dimensiones se elabora un instrumento para medir los comportamientos y actitudes del líder conocido como MLQ , el cual es sometido a críticas bajo cuestiones de validez y el análisis de cada uno de los ítems (Hunt, 1991, Smith y Peterson, 1988, Yukl, 1994, 1999; en Bass y Avolio, 2000).

Bass y Avolio (1994) realizan de nuevo la estructura del instrumentos quedando en cuatro dimensiones que definan los comportamientos centrales en el procesos de liderar con transformación, conocida como “Cuatro I´s” que es integrada por: Influencia Idealizada o Carisma, Motivación Inspiracional o Liderazgo Inspiracional, Consideración Individualizada y Estimulación Intelectual, estos factores se encuentran fuertemente vinculadas con los procesos de cambio de segundo orden (Mendoza y Ortiz, 2006; Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Se confirma la importancia de las dimensiones “Cuatro I´s” en el instrumento MLQ 5X, debido a que son estas conductas las que crean el efecto de transformación en relación a los niveles macro y micro organizacional (Bass y Avolio, 1994; citado por Mendoza y Ortiz, 2006).

Como complemento a este modelo, surge el diagnóstico de Mendoza Martínez (2005), en el cual describe un estilo en mezclas de liderazgo, este tipo de modelo permite proporcionar un feedback de 360 grados a los empleados dentro de la organización a través del uso de la herramienta de evaluación de Liderazgo Transformacional conocida como Multifactor Leadership Questionnaire MLQ (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

## ***Elementos del Liderazgo Transformacional***

Desde la teoría de Bass y Riggio (2006) los factores del Liderazgo Transformacional corresponde a:

1. **Influencia Idealizada:** El líder crea respeto, admiración y confianza en los seguidores proporcionando las bases que lleva a la aceptación de cambios radicales en la forma en la que los individuos y organizaciones actúan. A esta dimensión también se le conoce como Carisma por la persistencia y deseo del seguidor en imitar al líder (Bass 1985), forman parte dos sub-dimensiones:
  - 1.1 **Influencia Idealizada (atributo):** Es la observación del líder como carismático, poderoso, confidente, encauzado hacia ideas de alto orden y ética.
  - 1.2 **Influencia Idealizada (conducta):** Es el repertorio de conductas que originan acciones carismáticas del líder centradas en valores, creencias y con significado de misión.
2. **Motivación Inspiracional:** En esta dimensión la conducta del líder muestra significado y desafía a los seguidores. Se percibe como alto optimismo hacia el futuro, transmite una visión ideal y atractiva sobre la dirección que podría tomar la organización mediante el reflejo del entusiasmo, visión compartida y espíritu de equipo.
3. **Estimulación Intelectual:** Esta dimensión concreta la creatividad e innovación. El líder cuestiona las viejas creencias y tradiciones con las nuevas soluciones, reta a los seguidores constantemente para llevarlos a nuevas formas de ejecutar la solución de problemas que puedan plantearse para así romper los conocimientos anteriores y logren vincularse con la nueva información.
4. **Consideración Individualizada:** Se caracteriza por un líder con rol de mentor que enfoca su atención a los requisitos o necesidades individuales de logro y crecimiento, con capacidad para detectar las necesidades y fortalezas de sus

seguidores ayudándoles a desarrollar sus altos niveles y a tomar sus propias responsabilidades. El líder actúa como mentor o coach.

5. Tolerancia Psicológica: Es el uso del sentido del humor del líder que le da la facultad de solucionar situaciones de conflicto que se da en las relaciones humanas. Esta última subescala, es referida por Pascual (1999) en estudios de Centros Docentes en España.

### ***Liderazgo Transformacional como cualidad en el Docente Educativo***

Para González y Gherardin (2013) es esencial encontrar un liderazgo adecuado para el docente dentro de las organizaciones educativas, es decir un liderazgo enfocado a desarrollar la amplia participación, progresar con una visión, incrementar las capacidades de los miembros de la organización para resolver individual y colectivamente las dificultades así como las tomas de decisiones, estos investigadores consideran retomar ideas de autores como Leithwood , K; Begle, P, Cousins J.B que enfatizan en percibir la organización educativa como: instrumento de cambio social, instituciones imperfectas, permanentes e irremplazable en la sociedad para lograr el avance y desarrollo (Mendoza, Escobar y García, 2013).

El liderazgo transformacional es una variable relevante para las organizaciones desde las teorías de la administración educativa, avalado por la investigación de Muñiz, García y Santos (2008) donde buscan detectar rasgos de personalidad del líder educativo e incrementar bases del conocimiento y prácticas formales de este tipo de Liderazgo con el fin de preparar a los líderes escolares de México a través de un programa de capacitación profesional en donde se busca lograr docentes transformadores que vinculen una visión con su quehacer educativo, impulsen la aceptación de las metas del grupo, estimulen intelectualmente al seguidor presenciado una cultura escolar congruente y sólida.

La OCDE (2009) enfatiza en el establecimiento de la autonomía en los centros educativos debido a que viven la idea de un cambio, lugar donde se requiere un tipo de liderazgo que desarrolle al líder educativo con un nivel alto de responsabilidad



convirtiéndose en elemento esencial a la innovación de nuevas estructuras de dirigir efectivamente así como la integración de rasgos en personalidad para impulsar y accionar proyectos educativos de la escuela con eficiencia (Salazar, 2006; González y Gherardin, 2010).

Para Camacho y Finol de Franco (2008) contar dentro de la organización educativa con un líder transformacional, es favorecer el desempeño de un rol que impulse las interrelaciones en el grupo, que estimule cambios de visión en cada integrante del equipo a dejar su interés personal por el colectivo.

La UNESCO con su documento Bases del Liderazgo en la Educación” fundamenta la idea de definir el Liderazgo en el directivo como “ *el arte en la conducción de los seres humanos*”, la mayoría de las investigaciones están realizadas en el Liderazgo Directivo pero si se aterriza este concepto de Liderazgo en los docentes que se encuentran diariamente en el quehacer con los alumnos se puede llegar a percibir el verbo “to lead” como la destreza de conducir a los hombres, es decir como la “*conducción de las batallas, llevarlos a conquistar territorios, conducirlos por un camino o una línea de pensamiento o creencia, de ahí la cercanía o familiaridad del termino con otros como héroe*” (UNESCO, 2006).

Cuando se muestra el Liderazgo en la Educación, se adquiere mayor relevancia en los resultados de la organización, como causa se cuenta con el perfil enfocado a inspirar y guiar a las personas en las que despierta el entusiasmo (Mendoza, Escobar y García 2013).

Las organizaciones educativas tienen una diferencia particular en relación a las empresariales, presentan un estilo de estructura y características complejas que son producto educativo debido a que la importancia del trabajo se encuentra en la interacción de distintos agentes educativos (Maureira , 2014).

Desde esta investigación se han concretado diversos enfoques para abordar el liderazgo educativo: visionario, simbólico, educativo y efectivo, entre los más significativos (Molero, Recio y Cuadrado, 2010).

Leithwood modifica la teoría de Liderazgo Transformacional de Bass y Avolio para sustentarla en los contextos educativos, en sus investigaciones propone tres dimensiones que bajo estudio reflejan ser las más representativas del Liderazgo Transformacional en las escuelas: (1) carisma, inspiración, visión, (2) consideración individual, y (3) estimulación intelectual, estas dimensiones son muy similares la diferencia radica en la combinación de la dimensión de influencia idealizada con motivación inspiracional (Leithwood, 1994; Bass y Avolio 1971 citado por Mendoza, Escobar y García, 2012) .

A través de siete (Leithwood, 1994: citado por Murillo, 2006) de sus estudios enfatiza en el efecto directo e indirecto de las práctica transformacionales tienen en la iniciativa del cambio educativo así como en la percepción del capital humano educativo, la influencia que ejerce ese liderazgo se debe al concretar una visión y el compromiso del equipo de trabajo.

Desde su perspectiva junto con Poplin (1992) concluyen que el liderazgo instruccional (cambios de primer orden) actualmente ya no es el más funcional como fue en 1980 a 1990, debido a las demandas e iniciativas de reestructuración de las instituciones educativas actuales no parece ser el más indicado para la administración que ahora se requiere así muestra proyección el liderazgo transformacional por su amplio rango de acción es por eso una de las razones por las que desplaza al Liderazgo Instruccional (Leithwood, 1994 citado por Murillo, 2006) .

Con esta serie de conclusiones Leithwood (1994) confirma la postura de Burns (1978) quien concibe la idea del concepto Transformacional desde el enfoque estratégico y el Transaccional como operativo así como considerarlos polos opuestos al pretender la búsqueda de un cambio educativo (Muñoz Repiso, 2002; citado por Murillo, 2006).

Se destaca una serie de diferencias que definen al liderazgo transaccional en la educación como alterno al transformacional con el fin de proporcionar un balance a las acciones del líder; esta idea es propuesta por Sheard y Kakabadse (2004) (Ver tabla 2) con la que se fundamenta entender por transaccional aquella relación entre el

líder y el seguidor en la que discuten metas, determinan responsabilidades, se monitorean las acciones del equipo buscan mantener el status quo, tiene un fuerte soporte de la teoría conductista al evocar la ecuación estímulo – respuesta (Bass y Avolio, 1990 citado por Murillo, 2006) .

En cuanto al Transformacional dentro del sistema educativo se busca romper con la estructura organizacional para generar la visión del futuro preparándose para compartirla: muestra cómo se encuentra el presente, tomando como referencia la influencia del pasado y así proyectarse hacia el futuro.

A continuación se presenta un cuadro comparativo que muestra las diferencias entre Liderazgo Transformacional y Transaccional:

Atributos	Transformacional	Transaccional
Acercamiento	Innova	Balancea
Interacción	Se dirige de manera personal a los miembros de su grupo	Hace énfasis en el puesto
Enfoque	En la visión, valores, expectativas y contexto	En control, producción y resultados
Influencia	En la organización completa y más allá	En un grupo selecto
Motiva a través de	Emociones, sugerencias	Mecanismos de autoridad formal
Uso	Influencia	Control
Valores	Cooperación, unidad, equidad, justicia, eficiencia y efectividad	Coordinación, eficiencia y eficacia
Comunicación	Directa e indirectamente, dando instrucciones poco estructuradas	Directa con instrucciones precisas y asignaciones solitarias
Representación	Dirección en la historia	Procesos
Orientado a	Fines	Medios
Es	Filósofo	Tecnólogo
Tiene	Impacto transformador	Impacto transaccional
Rol	No necesariamente formal. Discrecional	Prescriptivo y formal
Tareas principales	Define y comunica metas, además de motivar.	Capacita
Marco de tiempo para su pensamiento	Futuro	Presente
Contexto de pensamiento	Global	Local
Dirección	Renovar	Mantener

**Tabla 3.** Comparación entre el Líder Transformacional y el Transaccional (Tomada por Sheard y Kakabadse, 2004)

Las organizaciones educativas buscan generar una cultura común con expectativas altas donde el líder pretenda integrar un cambio sostenible dentro de una sociedad del conocimiento bajo componentes que lo caractericen en: propósito moral o mejor conocida como responsabilidad social, entendimiento del proceso de cambio, capacidad de crear coherencia, y capacidad de creación del conocimiento así como

de compartirlo (Elmore, 2000; Fullan, 2001; Macbeath, 2005; citado por Murillo, 2006).

### ***El poder de la Inteligencia Emocional en el Liderazgo***

Las empresas se dispone a enfrentar el reto de innovar y contar con un sector competitivo que sea útil en el afrontamiento hacia la globalización, para Barbosa con su estudio de Liderazgo Efectivo e Inteligencia Emocional (2013) comenta del papel del líder competente en la solución de problemas. Al destacar rasgos de las personas emocionalmente inteligentes como aspectos que determinan el éxito dentro de las organizaciones (Goleman, 1995) por el interés de académicos y consultores, quienes reconocen el impacto en la productividad, desarrollo de equipos y hasta en el clima laboral satisfactorio (Welch, 2003 y Turner, 2004; citado por Barbosa, 2013).

El modelo de Goleman (2013), describe que el cerebro y la Inteligencia Emocional pueden facilitar las habilidades del liderazgo en cualquier momento de una carrera o una vida. Evidencia biológica de este autor destaca en las consecuencias como la desvinculación, la sobrecarga por estrés incapacitan las zonas pre frontales del cerebro, donde se ubica la comprensión, concentración, aprendizaje y creatividad, por lo que una de las actividades principales del líder guiar a su grupo a cargo de llegar a activar la zona cerebral donde puedan ofrecer lo mejor de sí y mantenerla.

Goleman (2013) habla en su libro “ *El líder resonante crea más*” de los líderes eficientes que crean un eco en las personas a las que lideran que ayuda a consolidar una armonía que favorece el estado de flujo en la ejecución de la tareas; otro aspecto a señalar es la respuesta hacia la cuestión de cómo el líder puede desarrollar o ejercitar las habilidades de la Inteligencia Emocional a través de la Neuroplasticidad Cerebral debido a la revelación de que el cerebro continua creciendo y busca adaptarse durante toda la vida.

El liderazgo Transformacional (Bass y Avolio 1990; citado por Mendoza, 2006) se considera parte de un estilo efectivo (Barbosa, 2013) y es integrado por características como carisma para modificar los valores, creencias en sus seguidores, desarrollo moral, empatía e Inteligencia Emocional según el estudio de Zerpa y

Ramírez (2013); vincularlo con esta última variable (IE) (Barling, Slater y Kelloway, 2006; citado por Zerpa y Ramírez, 2013) junto con el análisis de los comportamientos transformacionales que integran el perfil del líder es potencializar y visualizar la capacidad de comprender la opinión de los otros y el desarrollo moral como elementos relacionados entre sí en la vida diaria (Butler y Chiwosky, 2000 citado por Barbosa, 2013).

Desde el enfoque de las competencias del líder, la perspectiva de Daniel Goleman (2011) habla que el buen liderazgo se sirve de las emociones, el éxito de crear una estrategia u orientar al equipo para que lleve a cabo las acciones dependerá de la administración de las emociones del líder llevándolas hacia una dirección adecuada que impacten en las personas a su cargo, bajo esta idea el autor (Goleman, 2011) enfatiza que el estado de ánimo de un líder es favorecer su desempeño mediante un papel destacado dentro de cada organización, con frecuencia las emociones se consideran algo demasiado personal o incuantificable para analizarlo de forma significativa.

Las investigaciones (Barbosa, 2013; Zerpa y Ramírez, 2013) en esa área han colaborado con las empresas a través de los descubrimientos sobre el resultado de contar con los mejores líderes que sobresalen al integrar como papel protagonista de las emociones en sus espacios de trabajo, no solo en temas de producción, desempeño sino también en aspectos interpersonales como un buen nivel de moral, compromiso y motivación.

El líder en ocasiones toma el rol de consejero emocional en el grupo, debido a la capacidad de encauzar las emociones colectivas hacia la dirección positiva, como por ejemplo el entusiasmo, que ubica en un rendimiento elevado al personal en la organización y así se toma la responsabilidad de desarrollar la destreza de diferenciar las emociones tóxicas; poner en práctica estas habilidades lleva a establecer una relación de conexión de apoyo emocional entre líder y grupo dando como resultado el *efecto resonante* (Goleman, 2011).

Dentro de las competencias laborales adquiridas que distinguen a los líderes de mayor éxito dentro de cualquier grupo humano se encuentra el manejo emocional de manera individual así como el de sus relaciones. La capacidad de influir en las emociones de todos los miembros ha llevado a la búsqueda del conjunto de competencias pertinentes de la Inteligencia Emocional junto al Liderazgo que apunten hacia el efecto resonante y esencial, para así lograr la transformación en el Docente de Educación y pueda ir más allá de sólo garantizar que se haga bien el trabajo.

## **CAPÍTULO III**

### **MÉTODO**

#### ***Tipo de Investigación***

En el presente proyecto se llevará un estudio de tipo cuantitativo, debido a que se contará con la recopilación de datos numéricos que serán tratados por herramientas estadísticas que ayudarán al análisis de comportamiento de la muestra.

#### ***Diseño de Investigación***

La investigación es considerada de corte transversal con enfoque descriptivo, debido a que se considera como objetivo indagar la incidencia de las variables Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional con base al estudio cuantitativo de las características particulares de la muestra como lo menciona Fernández y Baptista (2003).

#### ***Hipótesis***

La apercepción de los docentes de primaria mayor de una organización educativa pública con relación a su Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional es aceptable.

#### ***Operacionalización de las variables***

**VD1.** Inteligencia Emocional

**VD2.** Liderazgo Transformacional

**VI:** rol docente

**VE:** Sueño, Sed, Hambre, Tiempo

#### ***Participantes***

La organización a investigar es de giro educativo, cuenta con 57 docentes desempeñándose frente a grupo, 10 administrativos y 5 personas de limpieza. El

desarrollo del estudio se encuentra orientado hacia la población docente encargada de grados escolares superiores dentro la organización, a continuación en la siguiente tabla se integra la información de la muestra:

<b>Participantes</b>	<b>Género</b>	<b>Rango de edad</b>	<b>Formación Académica</b>	<b>Antigüedad</b>	<b>Grado que imparte</b>
				<b>11</b>	
				<i>1 – 8 años</i>	
		<b>24 – 66</b>	<b>18</b>	<b>6</b>	<b>9</b>
	<b>13</b>	<b>años</b>	<i>Licenciatura</i>	<i>9 – 16 años</i>	<i>4to grado</i>
Docentes	<i>Hombres</i>	<i>Hombres</i>		<b>8</b>	<b>11</b>
			<b>12</b>	<i>17 – 24 años</i>	<i>5to grado</i>
		<b>22 – 58</b>	<i>Maestría</i>	<b>4</b>	<b>10</b>
	<b>17</b>	<b>años</b>		<i>25 - 32 años</i>	<i>6to grado</i>
	<i>Mujeres</i>	<i>Mujeres</i>		<b>1</b>	
				<i>33 – 40 años</i>	

### **Escenario**

El estudio se implementa en una zona escolar que está integrada por cinco instituciones educativas encargadas por un equipo administrativo. Cada una cuenta con 10 salones, departamento de dirección, sala de usos múltiples, patio central, áreas verdes y de descanso. La administración educativa apoya con la aplicación de los instrumentos mediante la asignación de la sala de usos múltiples o sala de juntas con la que cuenta cada una de las instituciones educativas de la zona seleccionada.

### **Instrumentos**

Para este proyecto se utilizan dos instrumentos de recopilación de información de tipo Likert, donde a cada docente se le entrega la escala y marca cada reactivo la



categoría respectiva que más describa su reacción y/o respuesta, a continuación la descripción de cada uno de ellos.

### **Inteligencia Emocional**

Escala BOSTON IE., (Adap por Ascary 2012), el instrumento está integrado por 25 ítems que son divididos en 5 componentes básicos de inteligencia emocional: automotivación, autoconocimiento, control emocional, empatía, manejo de relaciones sociales. Se emplea un sistema de calificación variable para seleccionar su opinión.

### **Validez del instrumento**

Para llegar a obtener la validez del instrumento de Inteligencia Emocional se realiza la prueba de Pearson y se considera cada uno de los componentes que integran la escala para así determinar una validez de correlación vinculada cada una de ellas al constructo principal evaluado (IE), como lo muestra la siguiente tabla:

<b>Componentes</b>	<b>Inteligencia Emocional</b>
<i>Autoconocimiento</i>	.556** ( p = .000 )
<i>Control de Emociones</i>	.696** ( p = .000)
<i>Automotivación</i>	.726** ( p = .000)
<i>Empatía</i>	.701** ( p = .000)
<i>Habilidades Sociales</i>	.615** ( p = .000)

\*\* La correlación es significativa a nivel 0.01 (bilateral)

**Tabla 4.** Correlación bilateral de las subescalas

En cuanto a la confiabilidad del instrumento, se reporta un índice de correlación del total de Inteligencia Emocional con cada una de los elementos de la misma con grado significativo, considerando para Autoconocimiento un peso estadístico de  $r = .556$ , control de emociones  $r = .686$ , automotivación  $r = .725$ ,

empatía  $r = .701$  y habilidades sociales  $r = .615$ . Se afirma una correlación adecuada de cada uno de los elementos determinando la relación de estos con el constructo general.

### **Confiabilidad**

---

---

<b>Alfa de Cronbach Total</b>	0.78
-------------------------------	------

---

---

### **Liderazgo Transformacional**

Denominado Cuestionario Multifactorial de Liderazgo –Forma 5X, cuestionario 1-líder (MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire) de Bass y Avolio. El instrumento consta de 37 ítems e integrado por 5 dimensiones: influencia idealizada atributiva, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional, estimulación intelectual y consideración individualizada.

Cada reactivo se responde de manera escrita bajo una forma tipo Likert como la siguiente calificación:

---

0= Nunca	1= Ocasionalmente	2 = Normalmente	3 = Frecuentemente
4 = Siempre			

---

---

### **Validez del instrumento**

Como método estadístico para obtener la validez de la sub escala del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (forma breve 5X) se realiza la correlación de Pearson, para contar con el grado de relación de cada una de las dimensiones junto al constructo de Liderazgo Transformacional, se presenta la siguiente tabla con los valores encontrados:

<b>Dimensiones</b>	<b>Liderazgo Transformacional</b>
<i>Influencia Idealizada Atributiva</i>	.788** (p = .000)
<i>Influencia Idealizada Conductual</i>	.721** (p = .000)
<i>Motivación Inspiracional</i>	.840** (p = .000)
<i>Estimulación Intelectual</i>	.685** (p = .000)
<i>Consideración individualizada</i>	.840** (p = .000)

\*\* La correlación es significativa a nivel 0.01 (bilateral)

**Tabla 5.** Correlación bilateral de las subescalas

Se cuenta con un índice de correlación del total de Liderazgo Transformacional con cada uno de las dimensiones que forman el instrumento proyectando grados significativos en cada una, percibiendo un peso estadístico para Influencia Idealizada Atributiva de  $r = .788$ , Influencia Idealizada Conductual  $r = .721$ , Motivación Inspiracional  $r = .840$ , Estimulación Intelectual  $r = .685$  y Consideración Individualizada  $r = .840$ .

### **Confiabilidad**

<b>Alfa de Cronbach Total</b>	0.89
-------------------------------	------

### **Procedimientos**

**Etapa 1.** Se investigan las necesidades de las organizaciones educativas públicas con base a estudio de caso de gestión educativa y de perfiles, parámetros e indicadores docentes.

**Etapa 2.** Solicitud de petición a la organización educativa pública, mediante un oficio dirigido a la administración de la zona escolar. Se delimita la idea de investigar con la administración.

**Etapa 3.** Se proporciona información de la descripción del proyecto mediante presentación ejecutiva (Ver Anexo 4).

**Etapa 4.** Elaboración del anteproyecto seleccionando el tema, delimitando variables a medir y planteamiento del problema.

**Etapa 5.** Solicitud de petición para uso de instrumento “Test de Percepción de Inteligencia Emocional Boston al Dr. Álvaro A. Ascary Aguillón (Ver Anexo 3).

**Etapa 6.** Adecuación de los ítems del Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (Vega, 2004) a la muestra seleccionada.

**Etapa 7.** Aplicación de piloteo del instrumento BOSTON (Inteligencia Emocional) adaptado por Ascary (2012) y Cuestionario Multifactorial de Liderazgo (MCL forma 5X) adaptado por Vega (2004) a una muestra de docentes con características similares a la que se tomará en cuenta para el desarrollo del estudio.

**Etapa 8.** Aplicación de los instrumentos a 30 docentes en su espacio operativo de trabajo con la programación de las 2 fases para la aplicación de los instrumentos (Ver Anexo 1).

**Etapa 9.** Creación de matriz para tratamiento de los datos (Ver Anexo 2).

### ***Análisis de datos***

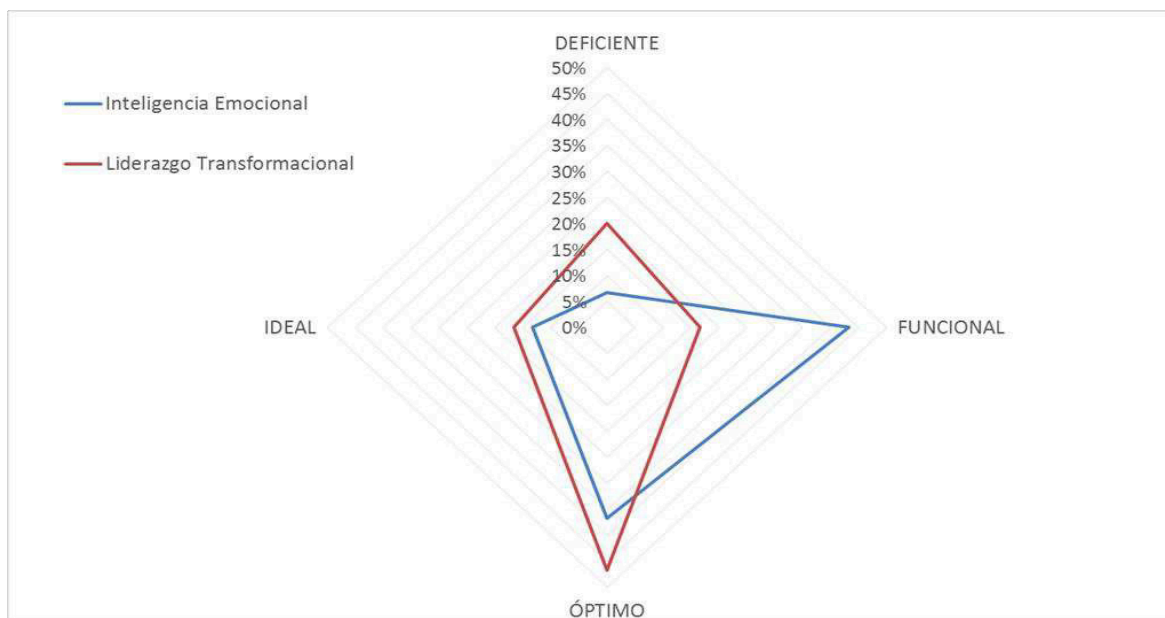
Para cumplir con los requerimientos de los objetivos de investigación, se estudia la información recabada mediante el análisis cuantitativo de los datos con apoyo del programa estadístico Statistical Package for the Social Sciences (IBM SPSS). La presentación de resultados será en gráficas con porcentajes por dimensiones.

## CAPÍTULO IV

### RESULTADOS

En el presente capítulo se muestran los resultados obtenidos del análisis cuantitativo de los instrumentos aplicados de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en 30 docentes en servicio con el fin de dar respuesta a los objetivos propuestos en este proyecto de investigación .

Como objetivo general se propone *Identificar el perfil psicológico sobre Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en los docentes de una organización educativa pública*, se presenta la siguiente proyección de un gráfico de radar.



**Gráfico 1.** Perfil Psicológico de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional

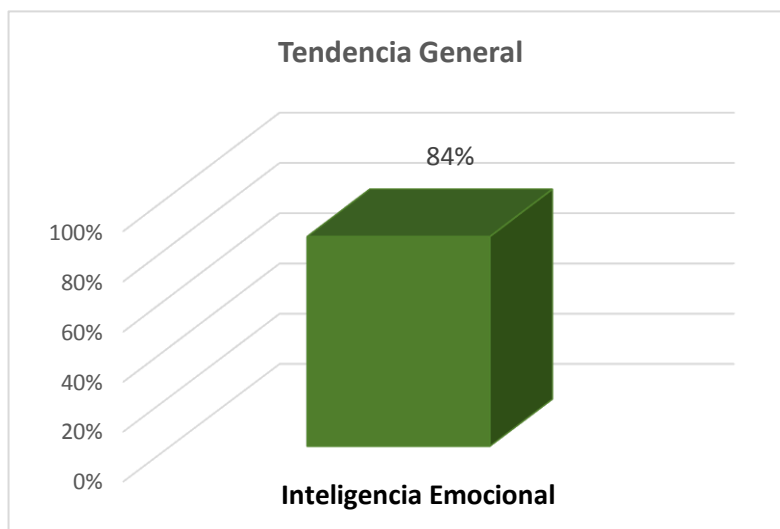
Observando el gráfico 1 se obtiene la comparación de dos variables, uno de Inteligencia Emocional donde se percibe una tendencia del 43% de la muestra orientada hacia un perfil funcional, 37% refiere un perfil óptimo, 7% se ubica en un perfil deficiente y solo el 13% proyecta un perfil ideal. Lo que indica que los docentes cuentan con nociones operativas de Inteligencia Emocional con habilidad para ubicarse en un nivel funcional sin llegar a trascender, sin embargo es esencial contar con un nivel de óptimo a ideal para que muestren mayor aptitud hacia la gestión emocional como competencia.

El otro factor a analizar es de Liderazgo Transformacional, donde el 47% de la muestra se proyecta hacia un nivel óptimo, 17% con un perfil funcional, el 20% refiere un perfil deficiente y solo el 17 % muestra un perfil ideal.

Lo que hace referencia a docentes que presentan la habilidad de dirigir a su equipo, aprenden a través de la motivación, con presencia de aptitud para promover el cambio y conocimiento de la visión organizacional, sin embargo este factor se localiza con un porcentaje más alto en deficiencia (20%) a diferencia de Inteligencia Emocional (7%).

Para considerar las áreas de necesidad de las dimensiones de cada una de las competencias del perfil psicológico se recomienda indagar la presencia de cada una de estas.

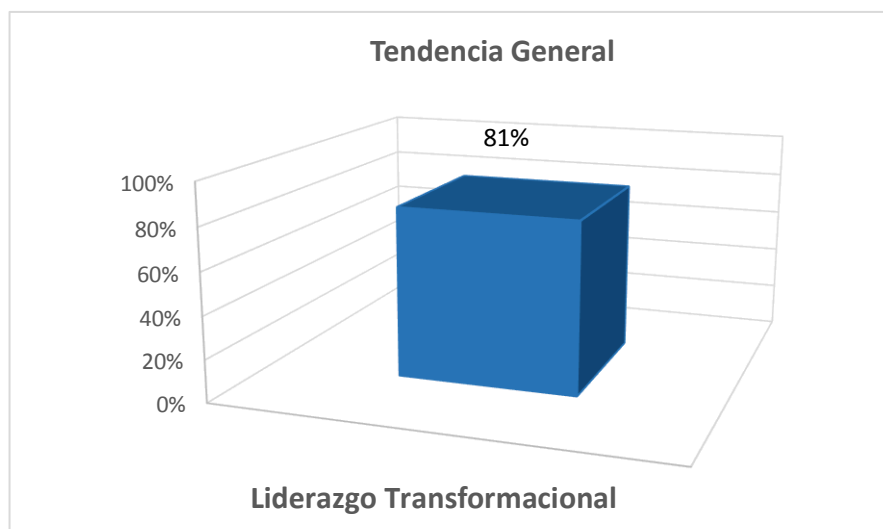
Como primer objetivo específico se presenta *el conocer la tendencia general de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional con base a la muestra seleccionada*, a continuación se observa el siguiente gráfico.



**Gráfico 1.1.** Tendencia general de inteligencia emocional

El grafico 1.1 muestra la tendencia general de la IE en donde se obtuvo un resultado de 84%, con ello se percibe que el resultado es aceptable con áreas de mejora a considerar con lo cual se habla de un capital humano que tienen una

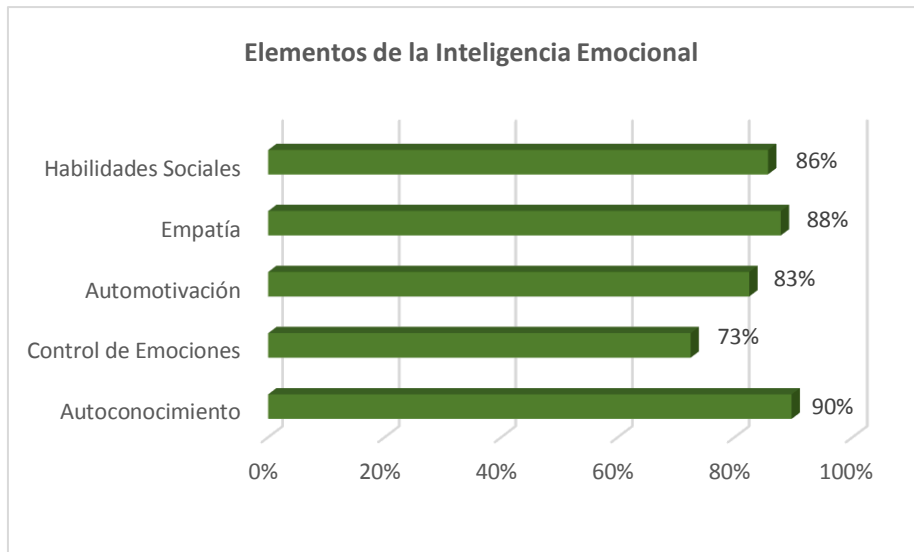
capacidad para la gestión de las emociones propias y ajenas en su dinámica laboral. Sin embargo presenta posibilidades para incrementar sus competencias emocionales. Es relevante contar con el análisis de cada una de las dimensiones para focalizar el talento.



**Gráfico 1.2** Porcentaje General de Liderazgo Transformacional

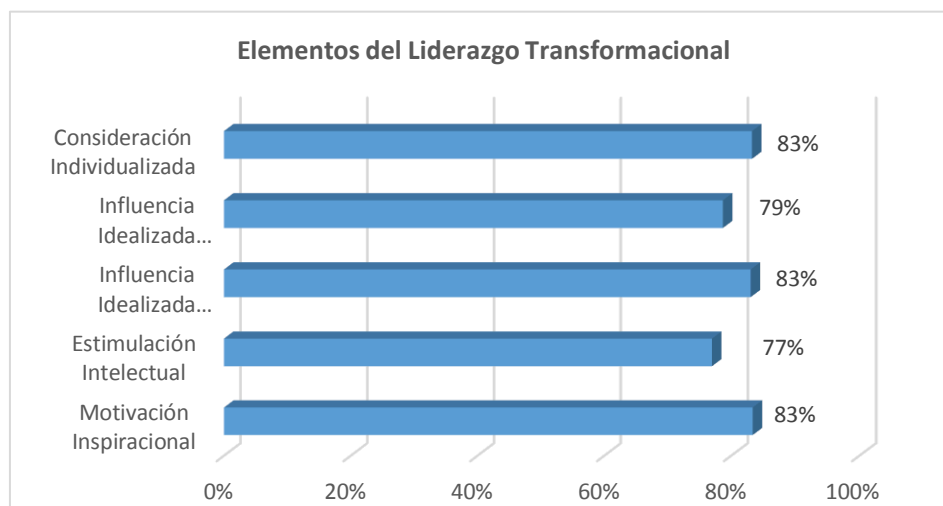
Se observa en el gráfico una percepción global de 81% en Liderazgo Transformacional como parte del capital humano, lo que indica un nivel adecuado en la relación docente –alumno y colegas al enfocar un liderazgo centrado en aspecto simbólicos y motivadores como es la visión e inspiración. Sin embargo se recomienda dividir cada uno de los factores con relación a las variables sociodemográficas para considerar áreas de mejora en Liderazgo Transformacional.

El segundo objetivo busca *Identificar el nivel de presencia de los elementos de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional* y a continuación se presenta el resultado por medio del siguiente gráfico:



**Tabla 2.1.** Porcentaje de los elementos de Inteligencia Emocional

En el gráfico de los elementos de Inteligencia Emocional se busca identificar la presencia de cada uno de ellos en la muestra seleccionada de docentes, contando con resultados de un 90% en autoconocimiento, 88% en empatía, 86% en habilidades sociales, 83% en el elemento de automotivación y un 73% en control de emociones; este último encontrándose en un nivel por debajo de lo adecuado para formar parte de un perfil funcional a óptimo de la inteligencia emocional.

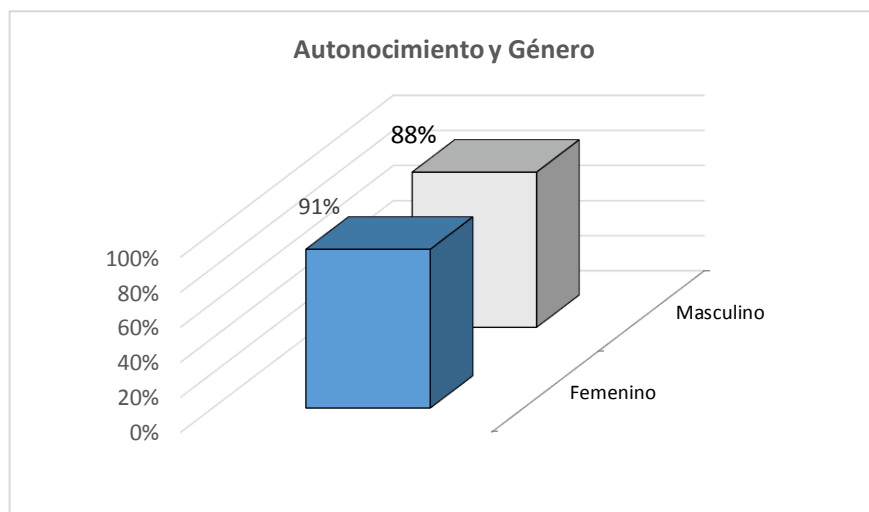


**Tabla 2.2.** Porcentaje de los elementos de Liderazgo Transformacional



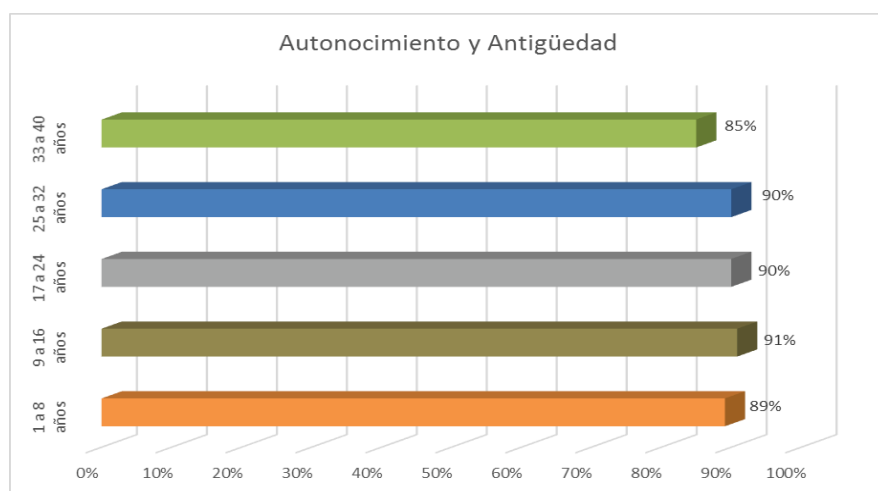
En el gráfico anterior se muestran los porcentajes de cada uno de los componentes que integran el factor Liderazgo Transformacional, con un nivel adecuado se encuentran el componente de consideración individualizada (83%), influencia idealizada conductual (83%) e motivación inspiracional (83%), considerando en un nivel por debajo de lo adecuado la influencia idealizada atributiva (79%) y la estimulación intelectual (77%). Lo que refiere poder ubicarlos como elementos a optimizar para su posicionamiento dentro del capital humano competente.

Retomando lo establecido en el tercer objetivo que corresponde a *Conocer el porcentaje de los elementos de Inteligencia Emocional con relación al género, antigüedad y grado que imparte*, se consideran los siguientes resultados representados en los gráficos que en seguida aparecen.



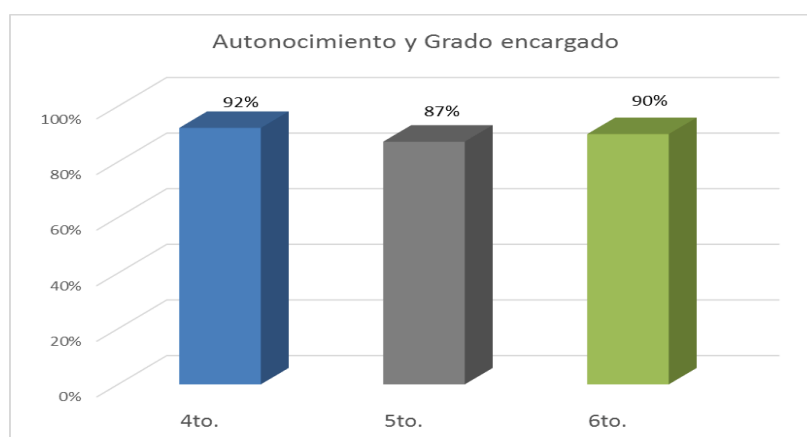
**Gráfico 3.1** Porcentaje de Autoconocimiento (IE) y Género

En el gráfico anterior, se muestra el elemento que corresponde a Autoconocimiento con relación al género, dando como resultado un 91% representado por las mujeres y un 88% en hombres, ambos se encuentran en un nivel adecuado en este factor, lo que denota la habilidad para conocer lo que están sintiendo, con el incremento de este factor se puede llegar a concretar la conciencia emocional. (Goleman, 1999)



**Gráfico 3.2** Porcentaje de Autoconocimiento (IE) y Antigüedad

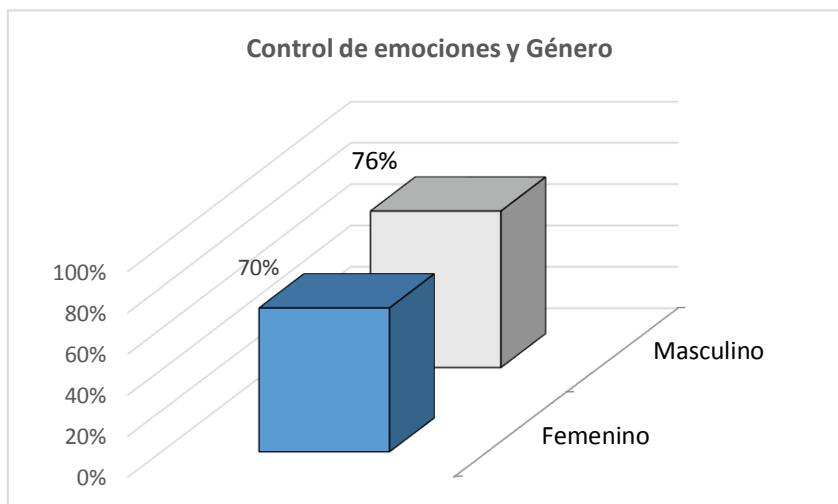
En este gráfico se puede determinar el elemento Autoconocimiento con relación a la variable antigüedad, rescatando como dato relevante que el rango de antigüedad de 33 a 44 años está representado por un 85% considerándolo adecuado, sin embargo puede ser fundamento para potencializar el autoconocimiento en este grupo de docentes, lo que permitirá mayor entendimiento sobre lo que se percibe y llegar a la sensibilidad emocional.



**Gráfico 3.3** Porcentaje de relación de autoconocimiento (IE) y grado encargado

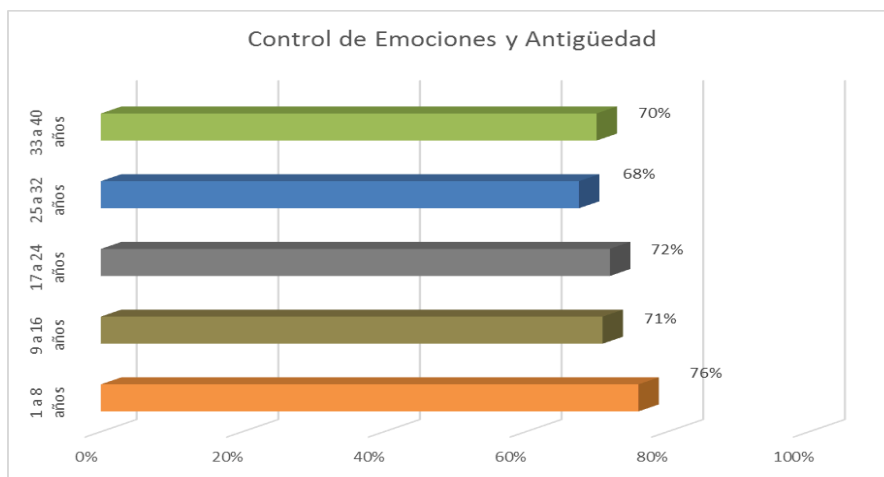
En el presente gráfico, se observa ahora con relación al grado encargado (4to, 5to y 6to) donde los docentes responsables de 4to grado representan el nivel más alto con un 92%, se consideran los tres grupos adecuados, sin embargo los docentes de

5to grado (87%) requieren monitoreo esta habilidad encaminada hacia el conocimiento intuitivo y personal sobre sus mejores aptitudes o talentos.



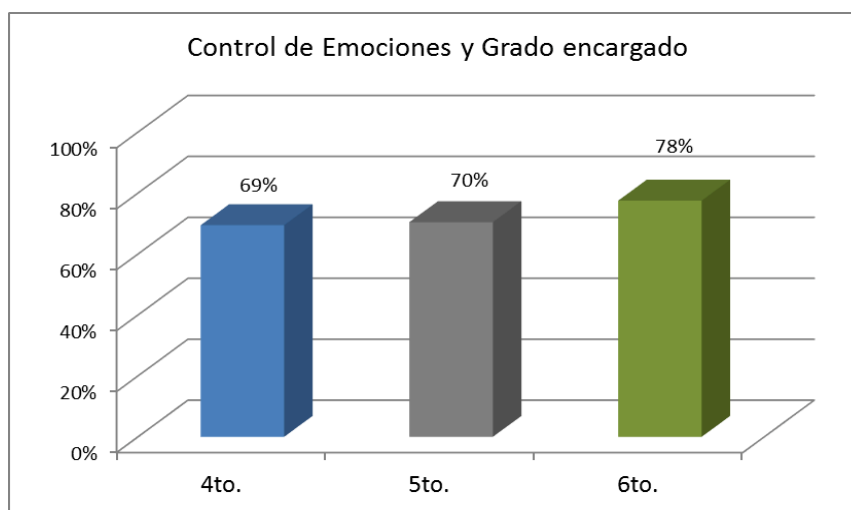
**Gráfico 3.4** Porcentaje de control de emociones y género

En el gráfico anterior se puede observar la tendencia hacia el control emocional entre mujeres (70%) y hombres (76%), donde ambos géneros representan un nivel por debajo de lo adecuado, para mayor impacto de su capital humano se recomienda el incremento de este aspecto de la IE. Lo anterior denota, que la adecuada gestión de los recursos internos y de los sentimientos facilitará la autorregulación ante situaciones de ansiedad o estrés.



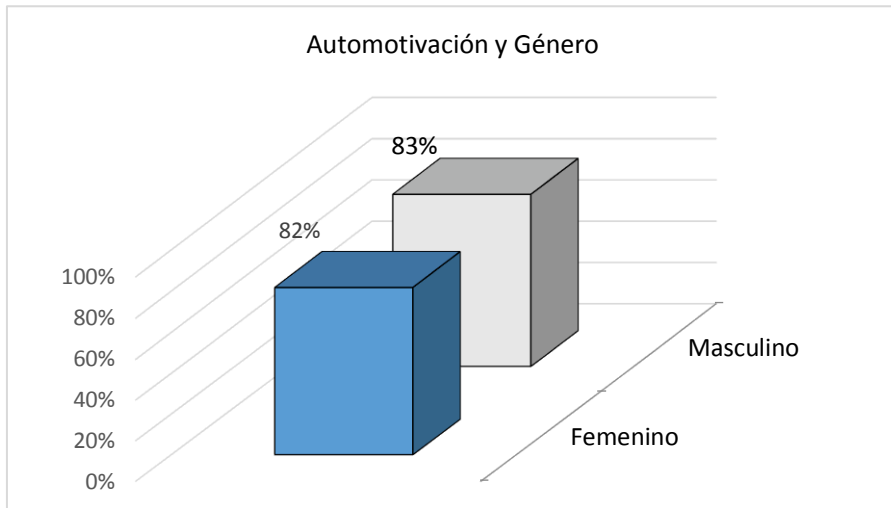
**Gráfico 3.5** Porcentaje de control de emociones y antigüedad

En el gráfico que muestra la interacción entre la dimensión de control emocional y antigüedad se observa que la muestra de 25 a 32 años de (68%) representa al capital humano más bajo. Donde los rangos de vida laboral que corresponden de 33 a 40 (70%), 9 a 16 (76%), 17 a 24 (72%) y 1 a 8 (76%) son considerados dentro del área a potencializar para un desarrollo del autocontrol emocional.



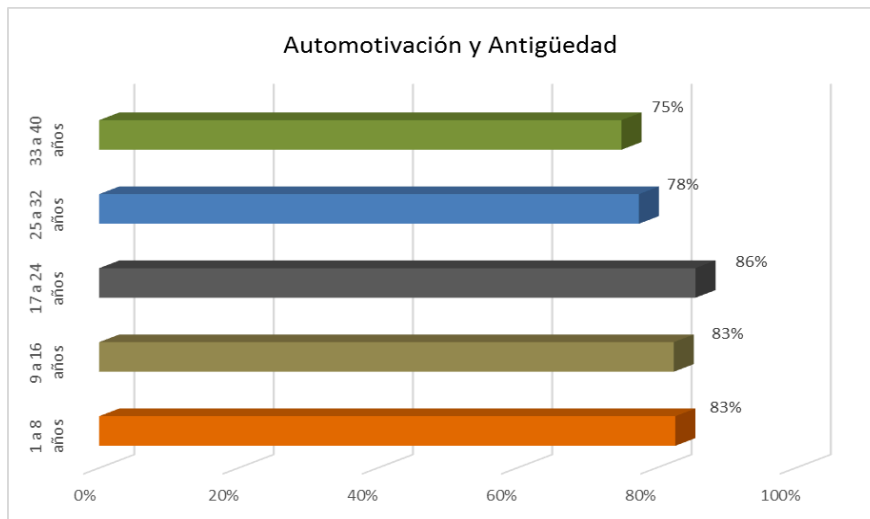
**Gráfica 3.6** Porcentaje de control de emociones y grado encargado

Como resultado en la gráfica se realiza un análisis en el cual se toman en cuenta cada uno de los grados encargados de los docentes con relación al elemento de control emocional, el cual muestra que los docentes encargados de 4to grado (69%) y 5to (70%) se perciben con niveles en desarrollo y oportunidad para beneficiar la disminución del estrés, impulsos y emociones conflictivas en el capital humano. Brindando la posibilidad de convertirlo en competencia al elegir como expresar sus sentimientos. Realizar un trabajo de desensibilización sistemática para estimular a través de un programa de relajación.



**Gráfica 3.7** Porcentaje de automotivación y género

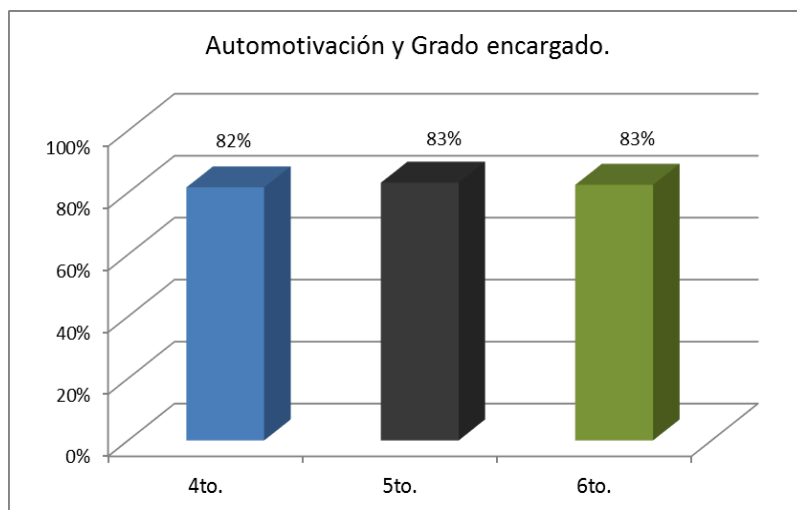
La automotivación con relación al género, se localiza en un 82% en las mujeres y un 83% en los hombres, lo que se considera adecuada para ambos, sin embargo es importante considerarla en la intervención e incrementar su presencia en el capital humano docente favoreciendo las aptitudes de necesidad de logro y compromiso con los objetivos y metas de su trabajo.



**Gráfica 3.8** Porcentaje de automotivación y antigüedad

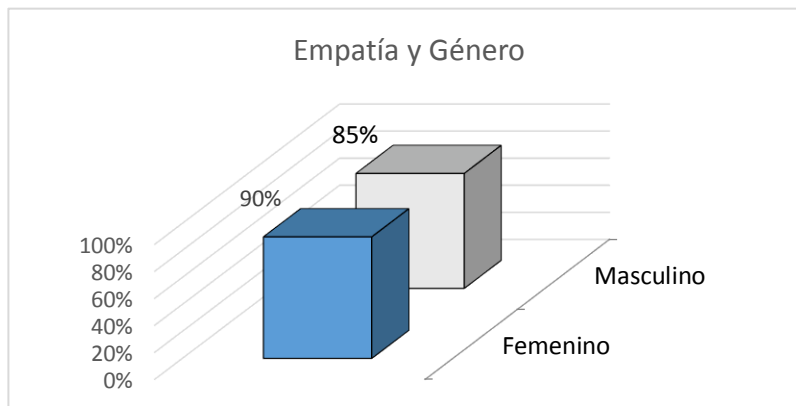
Con respecto a la relación del componente Automotivación y antigüedad se observa un nivel adecuado en los rangos 1 a 8 años (83%), 9 a 16 años (83%) y 17 a

24 años (86%), quedando a focalizar con un nivel medio de 25 a 32 años (78%) y 33 a 44 años (75%), lo anterior indica el fortalecimiento de la motivación al logro (Goleman, 1995) , iniciativa y búsqueda de información para impactar la Innovación y Competitividad Educativa (MGEE).



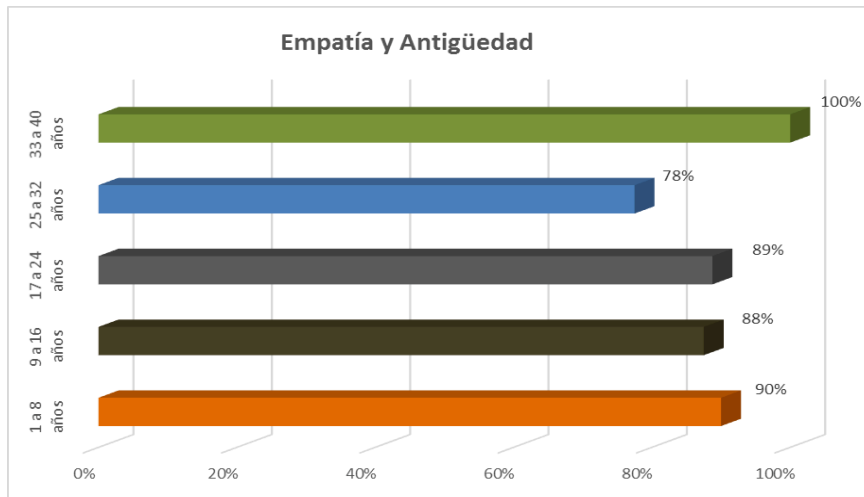
**Gráfica 3.9** Porcentaje de automotivación y grado encargado

En el gráfico anterior se cuenta con el resultado del elemento de automotivación con relación al grado encargado, se llega a concluir que los tres grupos de 4to (82%), 5to (83%) y 6to (83%) se encuentran en un nivel adecuado por lo que puede llegar a incrementar en el capital humano, de acuerdo con la teoría contar con la habilidad de automotivación es percepción favorable para la innovación y adaptación en la organización mediante el aporte de nuevas perspectivas y toma de riesgos ante situaciones de cambio.



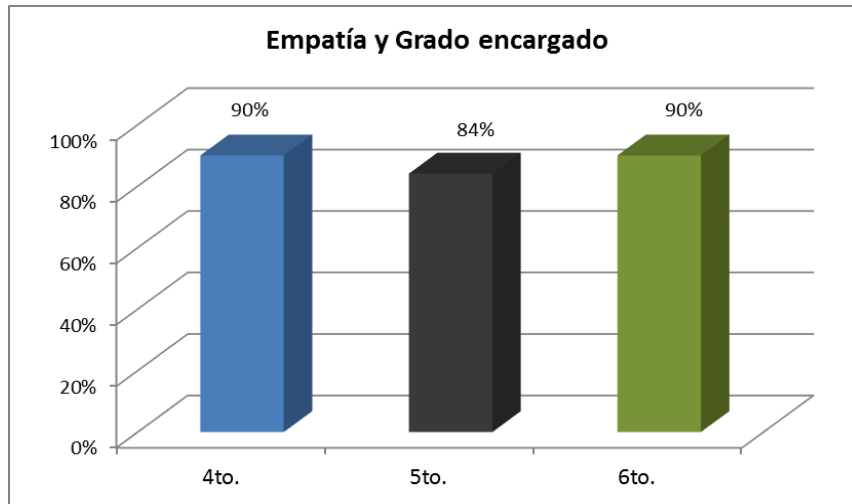
**Gráfica 3.10** Porcentaje de empatía y género.

En el gráfico anterior se muestra el resultado de relacionar el género femenino y masculino con el componente de Empatía, se percibe que las mujeres (90%) son más empáticas que los hombres (85%), ambos niveles se consideran adecuados, sin embargo se puede potencializar este elemento para favorecer la innovación educativa (MGEE, 2015) y las interacciones entre los estudiantes (Extremera y Fernández, 2013), y así aminorar la problemática de índole social como es el Acoso Escolar; apoyando al capital humano a darse cuenta de lo que sienten sus estudiantes y compañeros, respondiendo y comprendiendo a sus preocupaciones o emociones no expresadas.



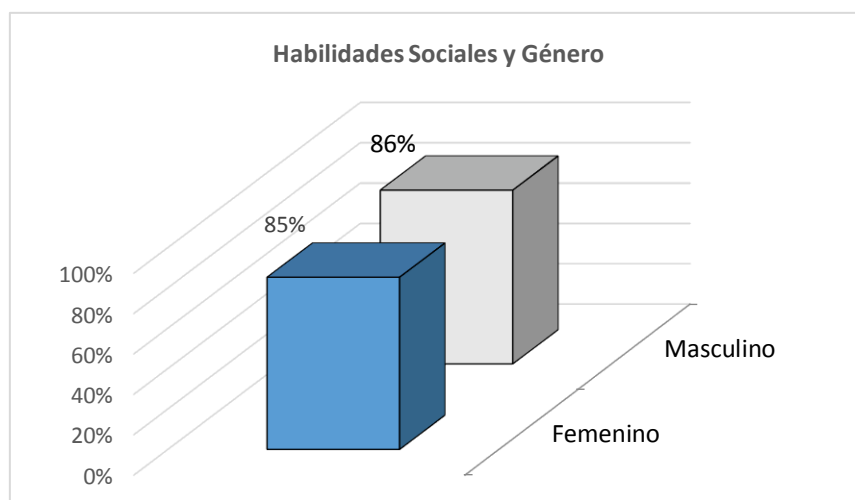
**Gráfico 3.11** Porcentaje de empatía y antigüedad.

Es este gráfico se representan el porcentaje del elemento Empatía con antigüedad, obteniendo los siguientes resultados de los rangos que se encuentran en un nivel adecuado como es de 1 a 8 años (90%), de 9 a 16 años (88%) y de 17 a 24 años (89%), por otro lado el área de oportunidad se encuentra en los docentes de 25 a 32 años de antigüedad (78%) lo que representa un 13% de la muestra total. El fortalecimiento de la empatía contribuirá al conocimiento de las señales emocionales y sensibilidad de los demás para así ser capaz de dar mentoring con enfoque de formación y asignación de tareas para el desarrollo de áreas de oportunidad en los estudiantes.



**Gráfico 3.12** Porcentaje de empatía y grado encargado

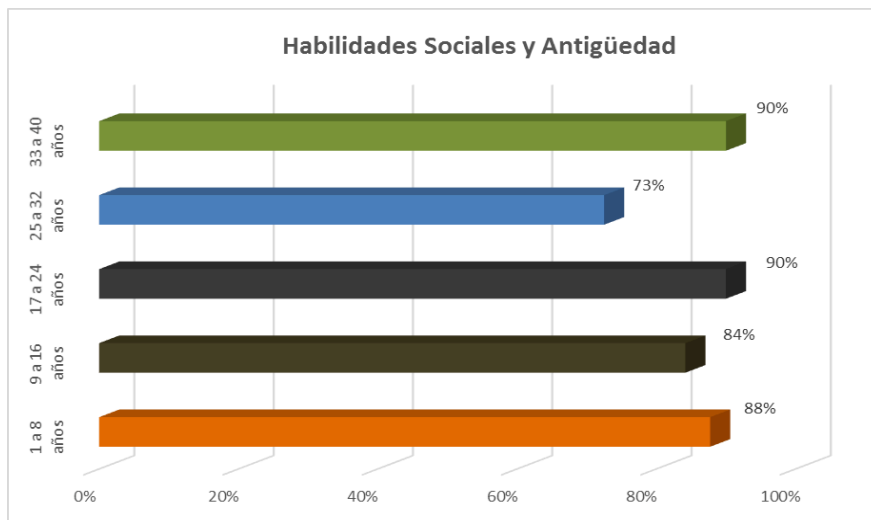
Contar con un gráfico por grupo ayudara a investigar la presencia en porcentaje del componente Empatía con relación al grado encargado, encontrándose los tres niveles educativos con un resultado adecuado, señalando el grado de 5to (84%) con presencia baja a diferencia de 4to y 6to (ambas con 90%), se requiere elevar la empatía con los docentes de 5to. Para así contar con nivel óptimo en el reconocimiento de las capacidades de los demás y alcance a despegar como una competencia social en el capital humano educativo proyectando un clima emocional afectuoso



**Gráfico 3.13** Porcentaje de habilidades sociales y género

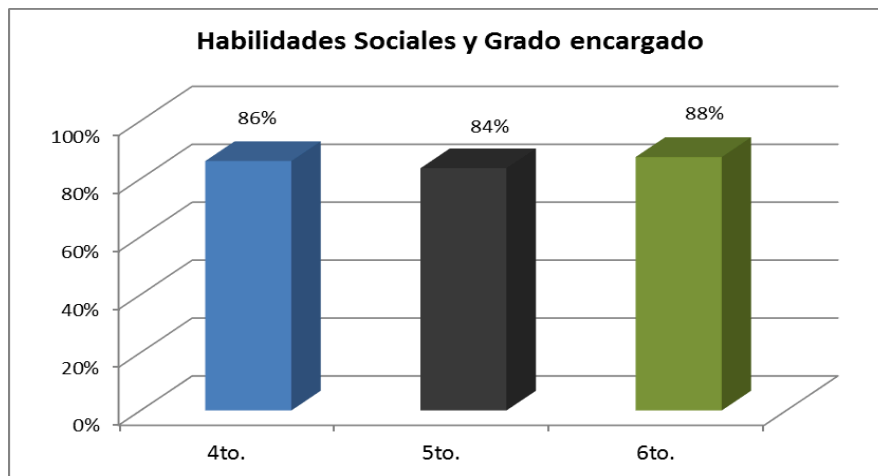


En este gráfico se realiza la distribución de género femenino y masculino con relación a la percepción del elemento de habilidades sociales de IE, como resultado se muestra una presencia de un 85% en mujeres y un 86% en hombres, sin ser significativa la diferencia entre ambos géneros y con un nivel de presencia adecuado. Se sugiere monitorear las aptitudes de cooperación, influencia y manejo de conflicto en el capital humano.



**Gráfico 3.14** Porcentaje de habilidades sociales y antigüedad

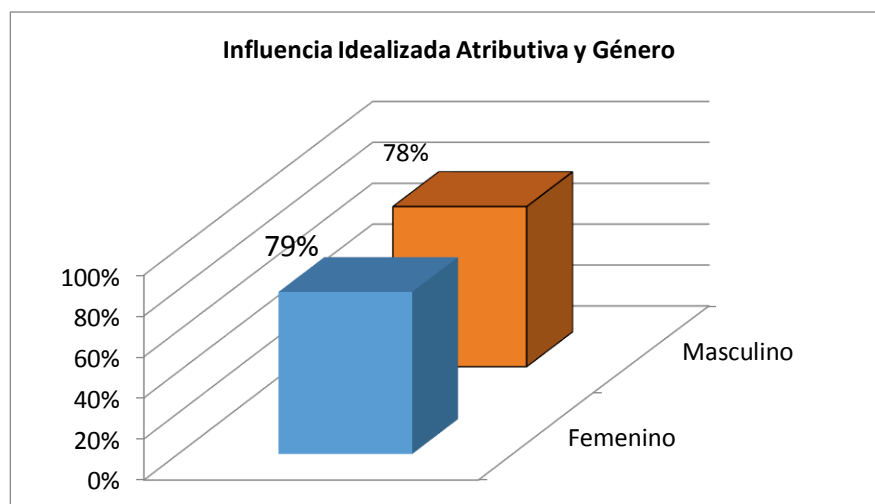
En la gráfica anterior se muestra el porcentaje del componente de habilidades sociales con relación a antigüedad. El grupo a considerar con un nivel de percepción por debajo de la adecuada son a los docentes con 25 a 32 años de antigüedad (73%). La teoría indica que el desarrollo de competencias socio afectivas es la clave de mediación para la convivencia pacífica (Vázquez de la Hoz, 2007) y favorezcan las creación de la cultura de colaboración desde la perspectiva de Leithwood (Salazar, 2006).



**Gráfico 3.15** Porcentaje de habilidades sociales y grado encargado

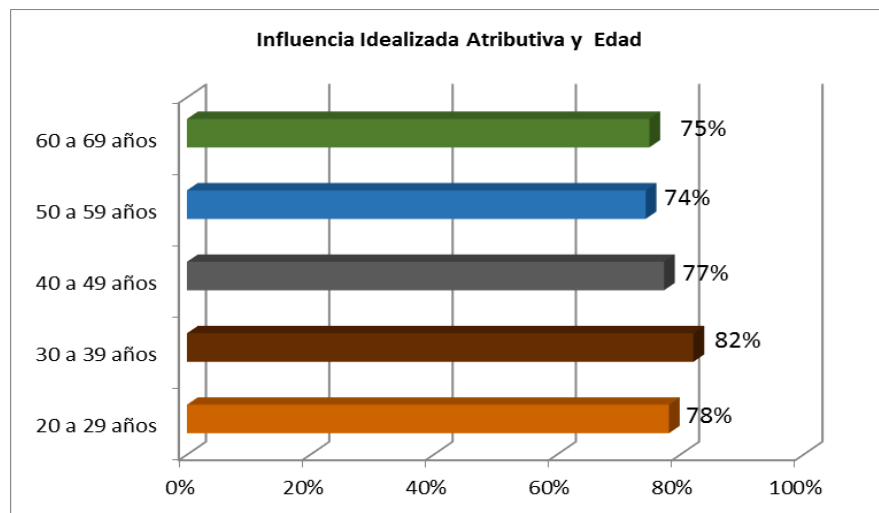
Se busca encontrar la presencia del elemento de habilidades sociales con relación al grado encargado. El grupo de 4to grado (86%), 5to (84%) y 6to (86%) muestran un nivel adecuado en el manejo de relaciones, lo cual refleja la teoría que a mayor presencia de habilidad social, más será el impacto en consolidar la identidad grupal, compartir méritos y presencia de valores grupales.

El cuarto objetivo específico del proyecto corresponde a *Identificar el nivel de presencia de las variables del Liderazgo Transformacional por edad, género y grado académico*, se consideran una serie de gráficos que representan cada uno de los resultados.



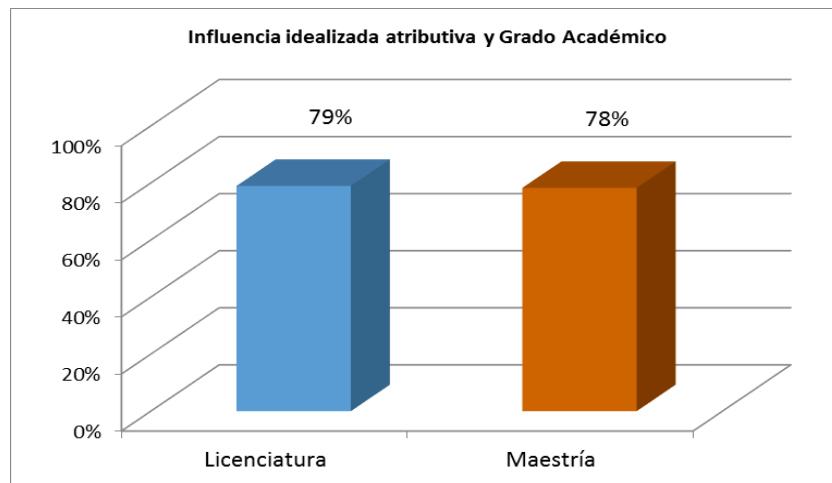
**Gráfica 4.1** Porcentaje de influencia idealizada atributiva y género

Desde la percepción del factor de influencia idealizada con relación al género se demuestra que entre mujeres (79%) y hombres (78%) se obtiene poca diferencia en la percepción del elemento de influencia atributiva lo que se interpreta como la percepción del líder que desarrolla confianza y admiración en sus seguidores, mostrando un nivel medio en ambos géneros por lo que es apropiado considerar esta percepción en un nivel adecuado para que el docente llegue a ser considerado un modelo a imitar (Bass, 1985).



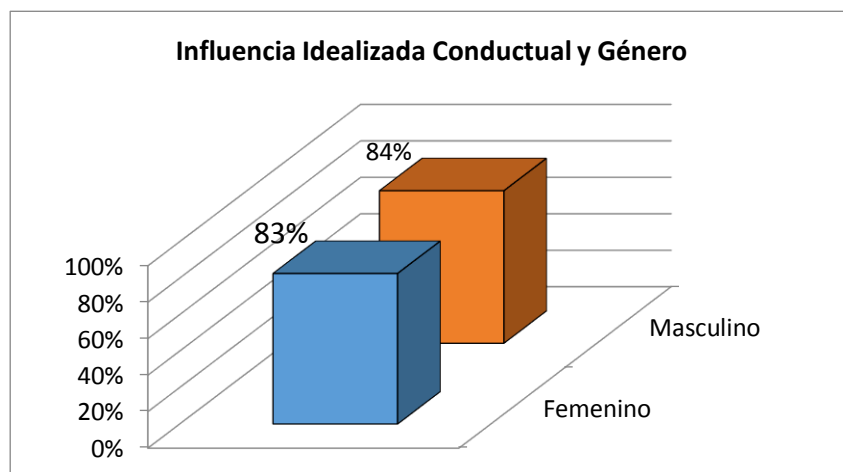
**Gráfico 4.2** Porcentaje de influencia idealizada atributiva y edad

En el gráfico anterior se muestra la relación que existe entre la presencia de influencia idealizada –atributiva tomando como referencia la edad de los docentes, se concluye considerar como áreas a fortalecer a los docentes que se encuentran en los rangos de 50 a 59 (74%) 60 a 69 (75%) y 40 a 49 años (77%), resaltando el valor del capital humano con un perfil orientado hacia la conducta y ética, moral con fuerte sentido hacia el deber.



**Gráfico 4.3** Porcentaje de influencia idealizada atributiva y grado académico

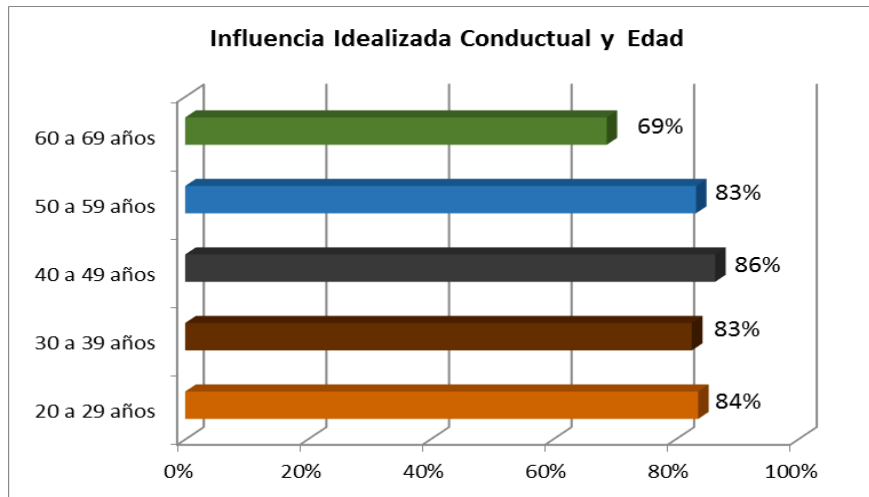
El gráfico anterior se obtiene mediante el análisis del componente de Influencia idealizada atributiva con relación al grado académico, el resultado muestra una diferencia poco significativa entre los docentes con licenciatura (79%) y maestría (78%) indicando que el nivel académico refleja poco impacto en la autoobservación de carisma, considerada como la característica que invita a desarrollar la visión colectiva.



**Gráfico 4.4** Porcentaje influencia idealizada conductual y género

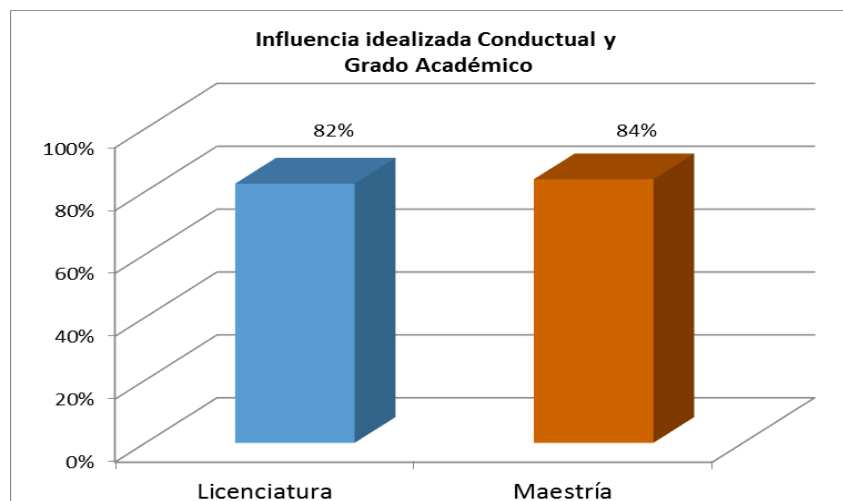
Continuando con el resultado que señala el factor de Influencia Conductual al compararla con el género, donde se percibe poca diferencia entre hombre (84%) y mujeres (83%) orientado hacia un nivel adecuado de este elemento en el capital

humano educativo, lo que significa que considera mostrar un repertorio de conductas que producen acciones carismáticas centradas en valores y misión (Bass, 1985).



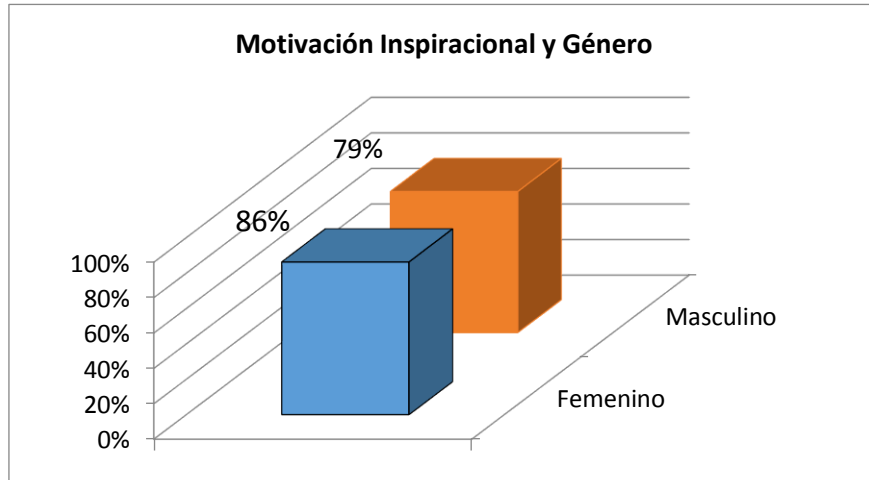
**Gráfica 4.5** Porcentaje influencia idealizada conductual y edad

El resultado anterior muestra que el rango de edad de los docentes con 60 a 69 años (69%) es estimado por debajo de lo adecuado y considerado como área de necesidad para focalizar acciones que desarrollen las conductas del líder transformacional a diferencia de los docentes ubicados en los rangos de 20 a 29 (84%), 30 a 39 (83%), 40 a 49 (86%) y 50 a 59 (83%) que reflejan acciones que sirven de modelo para sus seguidores y colegas en busca de la consistencia entre lo que se dice y hace, tomando en cuenta ese factor del Liderazgo Transformacional que puede llegar a potencializarse como competencia (López y Enache, 2009).



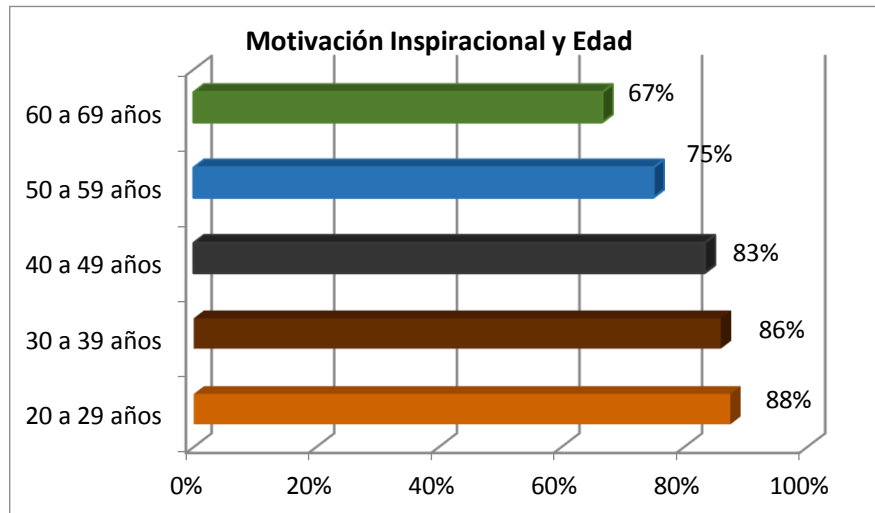
**Gráfica 4.6** Porcentaje de influencia idealizada conductual y grado académico

El resultado demuestra que contar con un docente con nivel académico de licenciatura (82%) o maestría (84%) revela poca diferencia en la adquisición de comportamiento que lo defina como un líder con acciones basadas en creencias y valores de transformación.



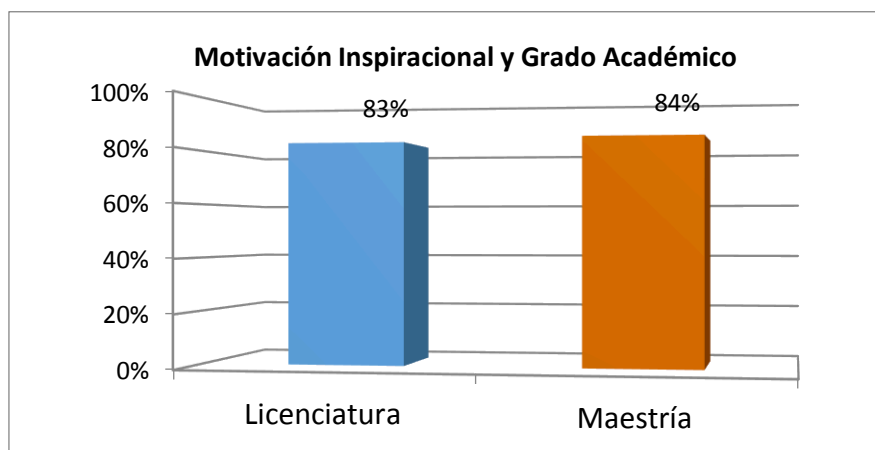
**Gráfica 4.7** Porcentaje de motivación inspiracional y género

En este gráfico se toma en consideración el componente Motivación Inspiracional que forma parte de los cuatro componentes del Liderazgo Transformacional (4i), se evalúa la relación que presenta con el género. Las mujeres (86%) se muestran con un nivel adecuado a diferencia de los hombres (79%) que se considera para área de mejora. Distinguiéndose ambos géneros en la orientación de sus seguidores hacia el futuro con entusiasmo logrando las metas con la transmisión de una visión compartida es lo que se espera continuar manteniendo en el capital humano en conexión con la visión organizacional (Vega y Zavala, 2004).



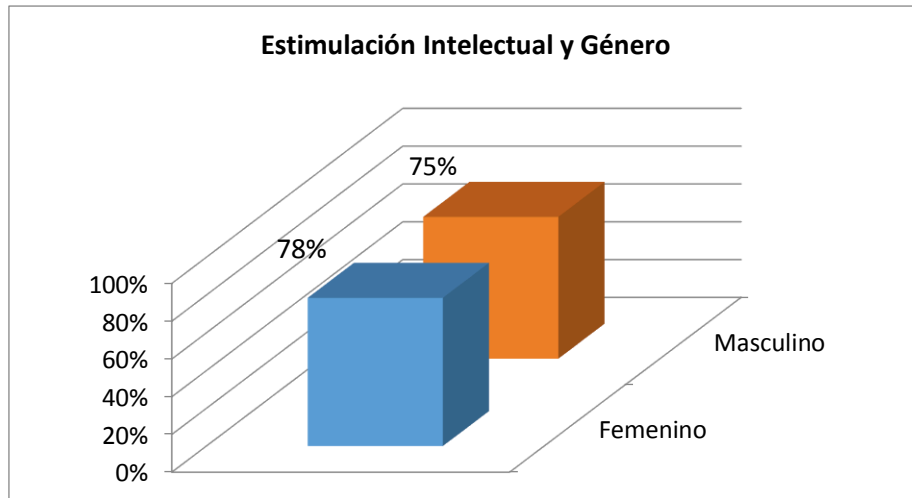
**Gráfica 4.8** Porcentaje de motivación inspiracional y edad

En el gráfico se describen los resultados que buscan analizar la relación del componente Motivación Inspiracional con el vínculo de edad del docente. Se localiza como área de oportunidad en este componente aquellos rangos de edad de 60 a 69 años (67%) y 50 a 59 años (75%), considerados nivel medio, se requiere fortalecer al capital humano seleccionado para lograr ser un modelo de empoderamiento de sus seguidores (estudiantes) vinculado al logro de metas (Bass, 1985).



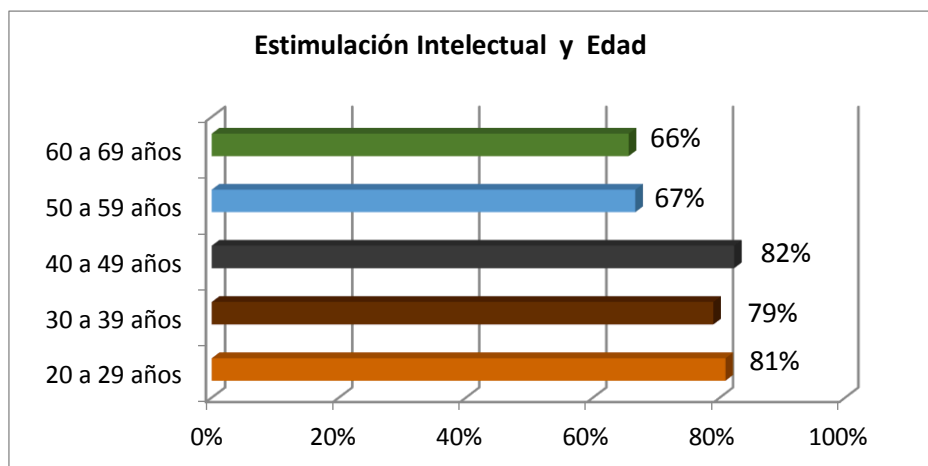
**Gráfica 4.9** Porcentaje de motivación inspiracional y grado académico

En este gráfico se localiza una diferencia poco significativa del grado de motivación inspiracional percibido con el nivel académico licenciatura (83%) y maestría (84%), lo que indica que los docentes reflejan una visión que da sentido al trabajo elevando las expectativas de éxito en sus seguidores sin ser relevante el grado académico ( Vega y Zavala, 2004).



**Gráfica 4.10** Porcentaje de estimulación intelectual y género.

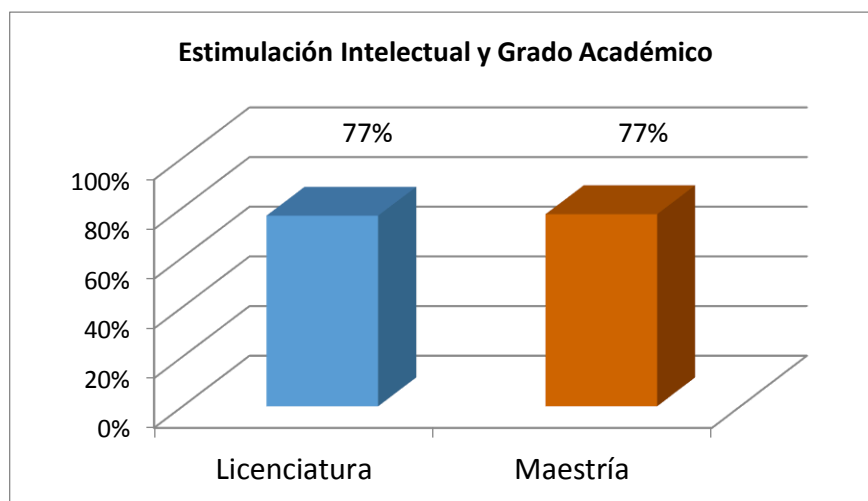
En el gráfico se percibe a las mujeres (78%) con poca diferencia al porcentaje de los hombres (75%) con relación al componente de Estimulación Intelectual, ambos se ubican en un nivel medio con posibilidad de mejora. Lo anterior visualiza la percepción de su capacidad para el desarrollo intelectual de sus seguidores (Bass, 1985) , este factor es pieza clave para la innovación organizacional y creatividad (Muñiz, 2008).



**Gráfica 4.11** Porcentaje de estimulación intelectual y edad.

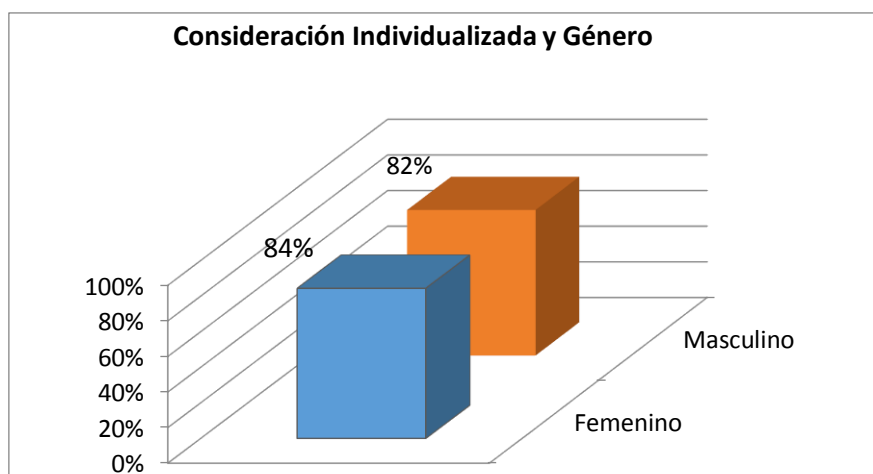


Se observa desde otra perspectiva el elemento de Estimulación Intelectual junto con la edad de los docentes. Los resultados indican ser considerado este elemento como área de mejora ya que se interpreta por debajo de lo adecuado. Se estima priorizar en los rangos de 60 a 69 años (66%) y de 50 a 59 años (67%) así como continuar con el fortalecimiento de los rangos de edad 30 a 32 (79%), 20 a 29 (81%) y 40 a 49 (82%). Con base en la teoría el contar con una Estimulación Intelectual óptima y adecuada se reflejará en el perfil del líder que cuestiona las metodologías tradicionales y creencias obsoletas (Bass, 1985) ante nuevas soluciones y propuestas de trabajo diferente (Vázquez, 2013).



**Gráfica 4.12** Porcentaje de estimulación intelectual y grado académico.

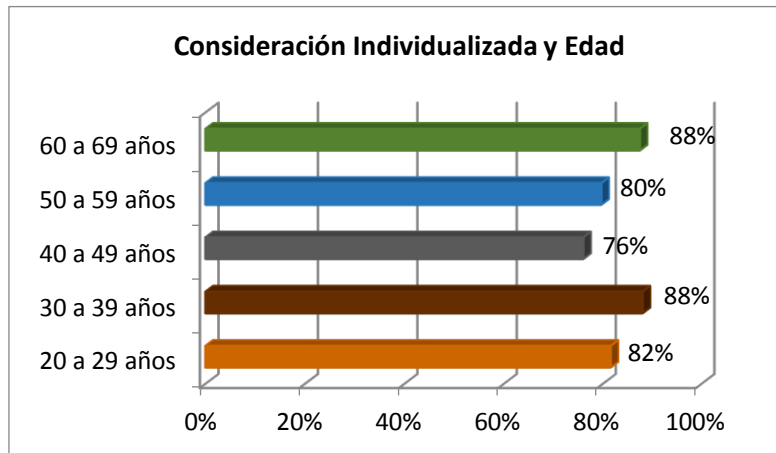
En el gráfico se proyecta la percepción entre la Estimulación Intelectual y el grado académico de licenciatura (77%) y maestría (77%) ambos con nivel medio, por lo que se valora como áreas de mejora para fortalecer el perfil docente en la institución. Si se integra este elemento dentro de la formación continua del capital intelectual educativo como una propuesta de asignatura que forme a los nuevos docentes bajo un nuevo estilo educativo de innovación impactará en el área de trabajo de tal manera que será un líder que desafíe suposiciones, estimule la creatividad en sus seguidores para lograr las metas establecidas junto con la visión organizacional.



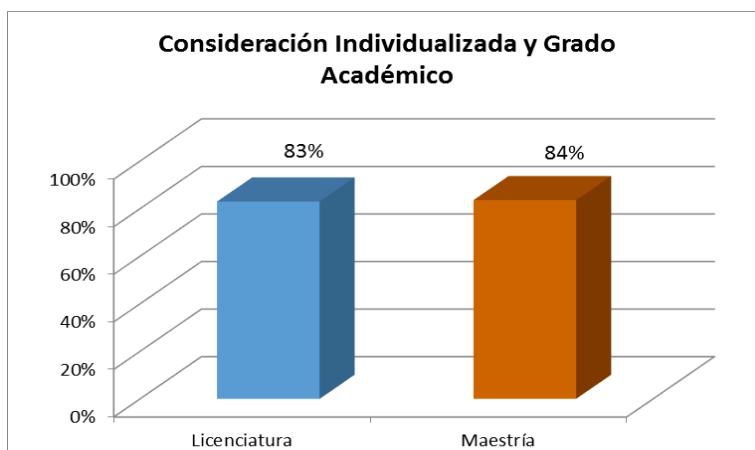
**Gráfico 4.13** Porcentaje de consideración individualizada y género.

En el gráfico anterior se presenta el análisis del componente de Consideración Individualizada, donde se muestra que la presencia de este elemento en las mujeres (84%) se observa en un nivel adecuado al igual que la percepción de los hombres (82%), lo que indica que ambos géneros presenten habilidad para ejercer actividades de mentoring en la organización (Bass y Avolio, 1993 citado por Ulloa Suarez, 2011), sin embargo puede ser mejor el desempeño de este factor.

En el siguiente gráfico se considera cada uno de los rangos de edad de los docentes con la percepción del elemento Consideración Individualizada, se resalta la categoría de 40 a 49 (76%), 50 a 59 (80%) y de 20 a 29 años, encontrándose en un punto límite para ser considerados por debajo de lo adecuado. Es importante tener en cuenta el desarrollo del factor de Consideración Individualizada en los docentes de menor edad representados de 20 a 29 (82%) y los de 40 a 49 años (76%) debido a que es relevante para la organización educativa contar con la habilidad de proporcionar apoyo y retroalimentación sobre la forma de actuar de cada miembro (Mendoza, Escobar y García, 2012)



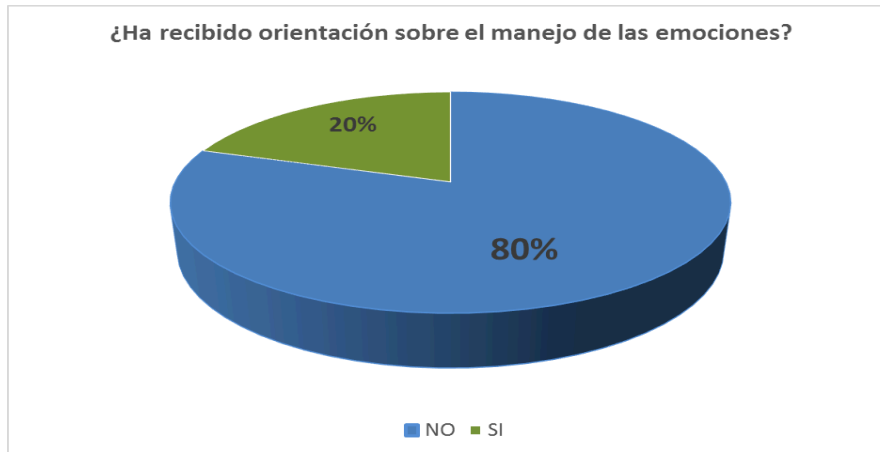
**Gráfica 4.14** Porcentaje consideración individualizada y edad



**Gráfica 4.15** Porcentaje de consideración individualizada y grado académico.

Se muestra una diferencia poco significativa con relación al grado académico, reflejando como resultado un 83% en licenciatura y un 84% en maestría, lo que concluye con esta relación que los docentes con grado de maestría tienden a actuar con conciencia hacia la responsabilidad de los seguidores (Salazar, 2006).

El quinto objetivo corresponde a *Conocer el porcentaje de maestros capacitados en cuanto a Inteligencia Emocional*, a través de una interrogante de la cual se registra el siguiente efecto.



**Tabla 5.1** Porcentaje de Capacitación de Inteligencia Emocional

El docente responde a una pregunta dicotómica, un 80% de la muestra expresa no contar con una orientación sobre el manejo de sus emociones, a diferencia del 20% que comenta que Si ha recibido instrucción sobre la gestión de sus emociones. Se considera como necesidad general llevar a cabo un proceso de capacitación sobre la Inteligencia Emocional en los docentes, priorizando habilidades a enfatizar su estimulación y desarrollo.

El sexto objetivo se refiere a *Conocer si existe una relación significativa entre la Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en la práctica educativa del docente*. Para dar cumplimiento se presenta a continuación el siguiente análisis.

#### Correlación

		Inteligencia Emocional
Spearman's rho	Liderazgo Transformacional	.409*
		Sig. (2-tailed)
		.025
		N
		30

\*. La correlación es significativa a nivel 0.05 (2-tailed).

Tabla 6.1 Correlación de Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional.

Se lleva a cabo un análisis no paramétrico con  $r$  de Spearman, donde se localiza el valor de  $r = 0.025$  considerada la relación como significativa, con este resultado se confirma lo que establece la teoría al considerar relación positiva entre estas dos variables como lo establece a investigación de Zerpa y Ramírez (2008,2013), Caruso, Salovey y Mayer (2005).

## CAPÍTULO V

### CONCLUSIONES

#### **Conclusión central:**

El perfil del docente se percibe dentro de un nivel funcional en Inteligencia Emocional y un nivel óptimo en Liderazgo Transformacional, observando al capital humano con conocimiento básico en su operación para gestionar emociones y proyectar hacia la transformación, es decir conocen recursos para sentirse feliz, fomentan un clima de confianza y conciben la importancia de las relaciones personales, sin embargo se localizan docentes con un nivel deficiente en ambos factores por lo es importante focalizar la atención para el incremento de habilidades que lo encaminen hacia un nivel funcional y así dentro de su repertorio de conductas se encuentre un perfil que conozca y comunique mejor sus sentimientos, se autorregule emocionalmente ante las adversidades, refuerce su poder carismático, aprenda y enseñe lo que sabe, sea congruente con su pensamiento y acción, no tema al cambio, crea en su equipo y aprenda a motivar.

La Inteligencia Emocional en el capital humano docente seleccionado se presenta con un nivel adecuado. Lo que indica que presentan aptitudes para el manejo de sus emociones a través del conocimiento de los propios estados internos, que es el primer repertorio para iniciar la gestión emocional con los demás de la aptitud demás y conducirlos hacia las respuestas deseables (Goleman, 1995).

El Liderazgo Transformacional en los docentes se encuentra percibido de manera adecuada, lo que corresponde a una capacidad para ejercer acciones respecto al apoyo que transforma e inspira, de valorar y considerar las necesidades de la persona dentro del grupo (estudiantes), mostrando optimismo y entusiasmo hacia el futuro (Mendoza, 2006).

Retomando la pregunta de investigación:

*¿Cuáles son las dimensiones que impliquen áreas de necesidad sobre la percepción en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional que a su vez impacten el perfil psicológico del docente dentro de la organización educativa?*

Inteligencia Emocional	Liderazgo Transformacional
<u>Primer Orden</u>	<u>Primer Orden</u>
-Control de emociones	-Estimulación Intelectual -Influencia Idealizada Atributiva

**Tabla 6.** Orden de intervención de habilidades soft del perfil docente

El elemento de Inteligencia Emocional más bajo fue control de emociones debido a que se representa por debajo del nivel adecuado, seguido del componente de automotivación con un nivel al límite del adecuado sin embargo es considerado como foco de atención a estimular en el capital humano educativo y fortalecer el perfil psicológico. Estos elementos son reconocidos como habilidades intrapersonales (Goleman, 1995) o enfocados a la persona por lo que es necesario su desarrollo y permanencia dentro de las herramientas para la vida laboral del docente.

Contar con el desarrollo del elemento de control emocional brindará a los docentes mejor operatividad en la memoria, calma, creatividad, intuición, toma de decisiones (Goleman, 1995), debido al efecto que ocasiona en el cerebro al percibir el peligro surge el sentido de autodefensa donde la atención pasa a un estado de hipervigilia, es ahí donde surge la activación del temor, la angustia, ira, enojo, frustración. Es por eso la importancia de gestionar los recursos internos que permitan procesar las emociones que originan estrés.

Es considerada como la segunda habilidad práctica de la Inteligencia Emocional para regular o modificar los estados anímicos que a nivel fisiológico produce cambios en respiración, frecuencia cardiaca y presión arterial. Es la habilidad que brinda conductas que implican responder con flexibilidad hacia los cambios y nuevos enfoques para percibirlos como estímulos en lugar de amenazas, mediante un procesos de estrategias en afrontamiento al estrés (Martínez, Ingles y Piqueras, 2011).

La automotivación considerada como la segunda dimensión de oportunidad corresponde a la habilidad para enfocarse al logro, que refleja ser la brújula que lleva a mover a las personas ante la vida, el compromiso con la visión y los objetivos de la visión (relacionada con la dimensión de *motivación inspiracional de Liderazgo*

*Transformacional*) y el optimismo e iniciativa, que dirigen a las personas a tomar las oportunidades junto con los contratiempos que puedan presentarse.

Para intervenir desde el factor Control emocional es importante focalizar la atención en el papel que juega la bioquímica de los estados emocionales que se encuentran asociados al estrés e identificarlo como positivo (*eustrés*) para que surja el movimiento de llevar a la acción repertorio de conductas de afrontamiento dentro de su área de trabajo.

Los más altos corresponden al factor de autoconocimiento, empatía y habilidades sociales, estos dos últimos relacionados con los aspectos interpersonales, una de las posibles explicaciones del puntaje alto se puede deber a que los docentes presentan una valoración adecuada de sus habilidades personales que los lleva a presentar el conocimiento para detectar las necesidades hacia los demás, lo que favorece la presencia de cooperación, colaboración, comunicación e influencia en los equipos de trabajo. Sin embargo el aspecto de empatía requiere de fortalecerse aún más para impactar el decremento del acoso escolar, proporcionando herramientas al capital humano educativo sobre cómo abordar desde la psicología del docente mediante la competencia de conciencia política y aprovechamiento a la diversidad (áreas que integran la empatía) esta problemática social.

Los componentes de Liderazgo Transformacional más bajos corresponde a estimulación intelectual e influencia atributiva, el resultado se puede fundamentar debido al sentido de innovación que se encuentra por debajo de lo adecuado donde proponen poca oportunidad de llevar a los estudiantes a cuestionar enfoques tradicionales junto al proceso que involucra cortar el conocimiento de la vieja teoría y enlazar los nuevos paradigmas. También se localiza como área a fortalecer se encuentra la imagen que el docente tiene de sí mismo como líder carismático reforzado con ideas de orden y ética, que corresponde al factor influencia atributiva, el segundo detectado.

Dentro de los factores de Liderazgo Transformacional con presencia adecuada se cuenta con la dimensión de motivación inspiracional, influencia conductual y consideración individualizada, lo que concluye que los docentes realizan dentro de la



organización educativa una práctica acompañada de un repertorio de conductas de un líder que origina acciones centradas en valores y creencias relacionadas con su misión, con rol de mentor hacia un enfoque de detección de fortalezas y necesidades de sus seguidores (estudiantes). Así como también transmite con optimismo su visión personal para convertirla en la visión del equipo.

### **Conclusiones específicas con relación a variable género:**

Al realizar el cruce de cada una de las dimensiones de Inteligencia Emocional con la variable sociodemográfica género se obtiene como resultado que las mujeres destacan en los factores de autoconocimiento, empatía y automotivación, a diferencia de los hombres, que se muestran con mayor recurso en control de emociones y habilidades sociales.

### **Conclusiones específicas con relación al grado que imparten:**

Para cada uno de los grados evaluados se localiza el elemento de control de emociones, factor que es necesario priorizar en los tres niveles educativos; los docentes de 4to muestran en segundo lugar a fortalecer la automotivación, en 5to el aspecto de empatía y habilidades sociales, por último en el grado de 6to queda por considerar la automotivación.

### **Conclusiones específicas con relación a la edad:**

La mayoría de la muestra se concentra entre los de 20 a 29 años, en este rango se perciben los porcentajes más elevados en comparación con los demás rangos respecto a las áreas de Liderazgo Transformacional e Inteligencia Emocional, es en ese periodo de vida laboral que corresponde a la adultez joven, donde el docente aprende a ser responsable de su vida y entorno social de quienes lo acompañan (estudiantes), es aquí donde comienza la realización del proyecto de vida, establecimiento de propósitos. Erickson (1950) identifica en esta etapa la identidad vinculado con la visión personal y el rol activo a través del concepto de Moratoria Pro-social que marca el logro de la verdadera moralidad (rasgos del Liderazgo Transformacional), aquí se comienza a superar el egocentrismo para ser más

empático, altruista y hábil para la integración social (Inteligencia Emocional), es en esta etapa donde se puede estimular y potencializar más el talento humano docente.

Conclusiones específicas con relación a la antigüedad:

Los grupos de antigüedad de 25 a 32 y 33 a 40 años son considerados rangos a tomar en cuenta como necesidad para intervención. Se encuentra en riesgo el grupo de 25 a 32 años de antigüedad en el factor de control de emociones, seguido de habilidades sociales y empatía. Mediante el análisis de los gráficos se observa una coherencia en los resultados de cada una de las dimensiones de Inteligencia Emocional, logrando concluir que se puede considerar como ese periodo de vida importante debido a ser considerada como una fase transitoria a la jubilación, donde inicia oficialmente en el docente a partir de los 28 años de vida laboral.

En los docentes identificados en el rango de antigüedad de 25 a 32 años muestran un nivel por debajo del adecuado en las dimensiones de control emocional, empatía y habilidades sociales, justamente es el periodo de inicio de transición a la jubilación por lo que se podría decir que tenga relación con su habilidad para gestionar sus emociones para afrontar el cambio identificándose como área de oportunidad. Para el factor de Liderazgo Transformacional se identifican las áreas de oportunidad las dimensiones de estimulación intelectual, influencia idealizada atributiva y motivación inspiracional lo que representa al líder con habilidad para la creatividad e innovación, la auto-observación como carismático e influyente y el optimismo hacia el futuro.

Es relevante notificar que las dimensiones como estimulación intelectual, influencia idealizada conductual, motivación inspiracional e influencia idealizada atributiva del factor de Liderazgo Transformacional se observa otra dinámica de estas variables que presentan resultados bajos específicamente en el rango de antigüedad que corresponde al docente con edad mayor a 60 años, lo que indica la etapa de vida después de la jubilación en la adultez tardía, es aquí donde la persona deja de ocupar un lugar central en su vida laboral presentando debilidad en su auto liderazgo, en este periodo se inicia el proceso de tomar sentido final de revisión de vida y aprendizaje (Meza y Villalobos, 2008) reduciendo así las responsabilidades que suelen presentar

en la adultez media. En Inteligencia Emocional, sucede el lado inverso mostrando en todas las dimensiones un nivel por encima del adecuado, donde el psicólogo Robert Levenson (2009) de la Universidad de California sustenta que en la tercera edad se encuentra favorecida la Inteligencia Emocional debido a que presentan mayor capacidad para observar desde un lado positivo las adversidades incluso más que los jóvenes. Este autor hace referencia a una evolución que refina el sistema nervioso hacia actividades interpersonales y compasivas cuando se llega a la etapa de envejecer, con mayor capacidad para compartir la tristeza.

Es importante considerar esta fase de transición con una muestra mayor de docentes para analizar su percepción y así considerarla como nueva área de oportunidad que facilite su crecimiento para un impacto en el decremento de la desvaloración hacia su persona e imagen.

Conclusiones específicas con relación al grado académico:

La formación académica del docente no muestra relación en cuanto a la presencia de Liderazgo Transformacional, es decir tanto los docentes con licenciatura y maestría presentan esta habilidad en la organización, considerándolo como habilidades para la vida que se aprenden a través de la experiencia.

La Inteligencia Emocional se relaciona significativamente con el Liderazgo Transformacional dado que hablar de liderazgo es manejar complejas dinámicas personales y sociales que incluyen a la persona con un rol emocional dentro de la organización como lo sustente la investigación (Cann 2004; citado por Zerpa y Rodríguez, 2013), lo cual nos habla de personas en la organización con habilidades empáticas relacionadas con el desarrollo moral que es característico de lo transformacional (Gonzanvelz, 2000; citado por Zerpa y Rodríguez, 2013). El líder con empatía se enfoca estimular la autoexploración de sus seguidores resonando en la percepción positiva de sus seguidores (Goleman, 2011). Sin embargo aún forman parte de un perfil oculto, en la realidad laboral y educativa sólo se prioriza el perfil pedagógico quedando gran campo de desarrollo a la psicología profunda del docente.

## CAPÍTULO V

### RECOMENDACIONES

Con base a los resultados obtenidos se recomienda para el trabajo con docentes:

- Potencializar la Inteligencia Emocional, primeramente mediante el conocimiento de los resultados de forma individual a cada uno de los docentes participantes, para así dar continuidad a un entrenamiento en **Metahabilidades emocionales y prácticas** (Marcano, 2012) bajo enfoque de autonomía de gestión y autoaprendizaje para que el docente perciba y actúe en sus áreas de oportunidad y conozca el impacto de las competencias emocionales en su profesión, este entrenamiento considera las capacidades para “*aprender a aprender*” que se verán reflejadas mediante la creación de ambientes de trabajo que permitan a los docentes el desarrollo de ciertas destrezas específicas como es la empatía, el autocontrol y el compromiso, representando utilidad para la autogestión de los propios recursos emocionales, estrategias y técnicas que lleven al crecimiento y desarrollo del profesional educativo.

- Con el objetivo de incrementar las habilidades de control emocional se recomienda el empleo de dinámicas y estrategias de **Psicología Positiva** para el manejo de emociones negativas que impliquen manejo del estrés, para un resultado más certero hay que considerar un análisis de los ítems que componen esta sub-dimensión de IE.

El **autocontrol** es considerado dentro de las habilidades básicas del perfil psicológico en Inteligencia Emocional del docente, percibirla como meta operará en forma efectiva también en la interacción con otras destrezas de la gestión emocional para así contar con un mayor repertorio de conductas ante el manejo del estrés. Es importante incluir acciones que fomenten la comunicación asertiva entre docentes, ejercicios de relajación como alternativa para liberar tensión, reconocimiento de virtudes y éxitos para focalizar pensamientos positivos.

- Facilitar elementos para que el docente pueda observar y evaluar su desarrollo personal a través de un **Modelo Cognitivo de cambio y desarrollo** (Fuentes, 2016) con aquellos docentes detectados con un nivel de Inteligencia Emocional y/o Liderazgo Transformacional por debajo de lo funcional. Este modelo se encuentra basado en el estudio del ser humano para reconocer como la transformación del pensamiento, actitud, comportamiento y asimilación del cambio logrado impactan en el uso de las habilidades de innovación educativa, donde se lleve al docente a la adquisición de un nuevo rol de mediador y planificador de conocimiento con la reflexión de prácticas pedagógicas que den satisfacción a las nuevos retos de una sociedad de conocimiento.

Recomendaciones específicas para potencializar habilidades emocionales claves:

***Empatía:***

- En los docentes con una antigüedad de 25 a 32 años, se recomienda un trabajo con colaboración de la administración educativa para la práctica de acciones empáticas y educar el uso del feedback para el reconocimiento y la recompensa de fortalezas así como áreas de oportunidad que el directivo detecte en su personal, para llegar a impactar y conocer las necesidades de los alumnos que forman el grupo de cada docente.

***Habilidades Sociales:***

- Se recomienda monitorear de desarrollo de habilidades sociales en esta selección de docentes y así impulsar a través de boletines informativos de comunicación, negociación, resolución de desacuerdos tanto con los estudiantes como con los compañeros de trabajo para lograr un impacto de la prevención y erradicación del Acoso Escolar.

- Para el personal con una antigüedad mayor a 25 años, se sugiere emplear como parte de la cultura de bienestar o *wellbeing*: el uso del plan estratégico de transición **Outplacement**, que consiste en la ayuda que se brinda a la Organización Educativa durante el proceso de cambio o etapa de jubilación laboral; se encarga de valorar la expectativa que presenta el docente en la búsqueda de la maduración cognitiva, social y emocional como capital humano dentro de la empresa. El talento requiere de un proceso de adaptación según sean las necesidades de la organización para actuar a favor de la productividad incrementado la buena imagen que pueda llegar a formarse el personal y la sociedad ante el mercado laboral educativo.

La vida laboral del docente de una organización educativa pública tiene una duración de 28 años, sin embargo aquellos profesionales que aún sigue laborando abordan la etapa de vida de diferentes maneras dependiendo de los recursos que posean para dar afrontamiento a este suceso personal, se propone fomentar una cultura de éxito y empoderamiento personal en el profesional docente durante la transición.

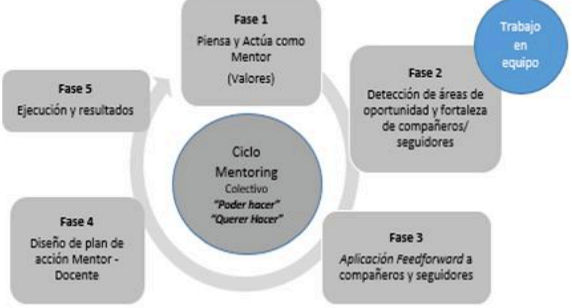
- El elemento Consideración Individualizada se puede lograr favorecer a través de un **Programa de Mentoring** colectivo, como metodología de aprendizaje interpersonal mediante la selección estratégica de un docente con experiencia y/o el directivo que proporcione apoyo en el desarrollo de las áreas de oportunidad y reconocimiento de las fortalezas, así como el uso de feedback entre el mismo grupo de compañeros docentes donde puedan monitorear cada uno su FODA personal de Liderazgo.
- Para estimular el componente consideración individualizada atributiva, se recomienda facilitar espacios donde pueda desarrollarse **un proceso de empoderamiento educativo con base a valores y ética** por parte del directivo hacia el docente para potencializar el perfil que fortalecerá la imagen y capacidades del docente como líder transformacional enfocado a la innovación dentro del aula, con la finalidad de que impacte en la toma de

conciencia de las herramientas y prácticas efectivas que influyan en el liderazgo emocional. El proceso de empoderamiento consiste en formar un docente con capacidad en autonomía, autoridad y responsabilidad dentro del aula para desempeñar su trabajo tanto de forma individual y grupal, así como también de considerar la influencia de los factores que afectan la productividad de sus actividades laborales. En este punto es importante invitar y sensibilizar al directivo a la práctica de actitudes que lo muestren como Líder con enfoque a la transformación. Es importa explicar al directivo de los comportamientos contraproducentes que puede suceder con un mal enfoque aplicado del empoderamiento.

Con base a lo redactado anteriormente, se realiza el diseño de un Plan de Trabajo con una duración de 5 meses, siendo el protagonista principal el docente de la organización educativa pública. A continuación se puede observar la siguiente estructura:

Área de oportunidad detectada	Propuesta de solución	Impacto esperado	Tiempo estimado de implementación
<p><b>Inteligencia Emocional</b> Autocontrol</p>	<p><i>Fase 1</i> Taller focalizado en técnicas concretas para manejar las emociones ansiedad – enojo:</p> <p><i>Módulo 1.</i> Introducción a la respiración profunda. <i>Módulo 2.</i> Detección de pensamiento. <i>Módulo 3.</i> Relajación Muscular. <i>Módulo 4.</i> Ensayo de Pensamiento.</p> <p>*Auto monitoreo y seguimiento de desarrollo sostenible de las emociones mediante formato de registro de reestructuración cognitiva</p> <p><i>Fase 2</i> *Boletines Informativos sobre Psicología Positiva.</p>	<p>Práctica de la ruta de Autogestión Emocional:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Conocimiento de su propio desarrollo personal</li> <li>• Sentido de Wellbeing (Bienestar)</li> </ul>	<p>4 meses</p> <p>Quincenal hasta por 4 meses</p>

**Tabla 7.** Plan de trabajo en Inteligencia Emocional para Docentes.

Área de oportunidad detectada	Propuesta de solución	Impacto esperado	Tiempo estimado de implementación
Liderazgo Transformacional Estimulación Intelectual	<p><i>Propuesta 1</i> Entrenamiento inicial para el Mentoring Colectivo entre docentes (equipo): <i>Módulo 1.</i> ¿Qué es el Mentoring? <i>Módulo 2:</i> Valores y cualidades del mentor. Búsqueda del docente mentor. <i>Módulo 3.</i> Autoconocimiento y los demás. <i>Módulo 4:</i> Fases del proceso del Mentoring y <i>Feedforward</i>. <i>Módulo 5:</i> Empatía, resolución y acción.</p>	<p>Habilitar al docente como facilitador de liderazgo transformacional que cumpla con las siguientes acciones:</p> 	4 meses
Influencia Idealizada	<p><i>Propuesta 2</i> Emprender la biblioteca virtual</p> <p><i>Propuesta 3</i> Búsqueda y elaboración junto con los docentes y administración de los cinco valores sociales y éticos que formará parte del perfil docente con enfoque de agente de cambio relacionado al nuevo Modelo Educativo.</p>	<p>Acceso a información para el desarrollo de su perfil en innovación de conocimiento y desarrollo transformacional. (Fase 1)</p> <p>Reconocimiento y practica de los valores que definen al docente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistema de cinco valores ético-sociales.</li> <li>• Desarrollar juicios de valor para analizar y comprender actitudes interpersonales.</li> <li>• Fomentar actitudes estables capaces de dinamizar la conducta.</li> </ul>	<p>1 semana actualización por mes</p> <p>1 semana</p> <p>2 meses</p>

**Tabla 8.** Plan de trabajo en Liderazgo Transformacional para Docentes.

### Recomendaciones para directivos, administrativos y autoridades:

- Se propone extender el estudio para contar con una medición de las habilidades del directivo/administrativo en Inteligencia Emocional y Liderazgo para así lograr vincularlo en el reconocimiento, práctica e interiorización del proceso de adquisición de habilidades emocionales y de liderazgo a nivel docente.
- Para el área de actualización del elemento de estimulación intelectual, se recomienda la intervención mediante un modelo de re-educación ante el cambio y transformación, por lo que a través de **Capacitación modalidad MOOC (Massive Open Online Course)** se puede lograr la sensibilización e introducción hacia un perfil psicológico con enfoque en competencias para la vida del formador. La búsqueda de alianzas con Universidades de *expertis* en estos temas serán de beneficio para el desarrollo de las competencias para la vida del docente (Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional).



- Para el desarrollo de una Organización Educativa proactiva se recomienda incrementar la asesoría de Inteligencia Emocional en **Lenguaje Corporal** enfocada a la observación y aprendizaje de conductas no verbales que acceda a la interpretación de la información existente al ir más allá de las palabras, este estilo de capacitación brindará sensibilización al capital humano educativo sobre el análisis e interpretación de su propia conducta, para continuar favoreciendo la *empatía* en compañeros de equipo así como la de sus estudiantes.

#### **Docentes con vida laboral temprana:**

- Se sugiere potencializar el talento y focalizar a mediano plazo la atención al desarrollo de Liderazgo Transformacional en los docentes con vida laboral temprana o en su caso recién egresados de su formación normalista a través de un programa profesional que muestre como desarrollar habilidades en estimulación intelectual y capacidad para innovar en la organización, donde apoye el desarrollo personal con respecto a la evaluación de creencias, el conocimiento de nuevas formas de realizar su trabajo de docencia, la práctica de valores personales como a tolerancia hacia los diferentes puntos de vista y el aporte de los demás; todo esto tendrá un impacto social a largo plazo conforme experimente y ejecute las acciones.

#### **Recomendaciones para construir un perfil psicológico y conductual del docente que impacte a la Cultura Organizacional Educativa:**

- Mostrar como proyecto de mediano a largo plazo la ampliación de un perfil psicológico para el currículo del docente que sea complemento del currículo pedagógico, con el objetivo de descubrir cuáles son las habilidades emocionales, actitudinales y liderazgo que definen al buen profesional educativo tomando en cuenta la diversidad y tamaño de la población. Para

conocer el perfil del docente en Nuevo León se recomienda ampliar la muestra para que sea representativa a nivel estado, y así contar con una métrica de las cualidades en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional del docente necesarias para la localidad.

- Buscar llegar a un perfil ideal con base a la necesidad del capital humano en Nuevo León, considerando llevar a cabo una comparación con entidades latinoamericanas y mundiales con México, como es la descripción del perfil del docente en Chile que detecta un conjunto de competencias conductuales (surgen de forma complementaria a las competencia curriculares y de gestión) como lo justifica el documento oficial Manual de Competencia de Gestión Escolar Fundación Chile (MCGE, 2011). En España, el perfil del docente requiere del desarrollo personal y social para hacer frente a las necesidades de la organización educativa, como lo menciona la investigación de “Perfil y Tendencias del docente” (García, 2010). Singapur sigue un proceso de detección de talento desde etapas de formación del docente con enfoque en calidad. En México focalizan sólo la atención al nivel saber y quehacer docente (INEE, 2014) sin considerar aun formalmente el sentido humano y psicológico del docente. Esta investigación impactará en la detección de necesidades del perfil conductual y psicológico del docente de la localidad.

<i>Entidad</i>	<i>Necesidades del perfil</i>	<i>Elementos del perfil</i>
Chile	Competencias conductuales (MCGE Chile, 2011)	-Liderazgo -Relaciones Interpersonales -Resolución de conflicto -Negociación -Adaptación al cambio
España	Competencias Éticas del docente y calidad en la educación. (García, 2010)	-Aprender a sentir y querer -Aprender a hacer -Aprender a convivir -Aprender a ser
Singapur	Criterios para la enseñanza del docente	-Líderes de conocimiento. -Potencial para ser modelo a seguir. -Habilidades comunicativas. -Pasión por la enseñanza.
México	Perfil, Parámetros e Indicadores para Docentes y Técnicos Docentes. <i>Aspectos del nivel saber y quehacer docente</i> (INEE, 2014)  <i>Nivel querer hacer, poder hacer y ser</i>	-Conocimiento de sus alumnos. -Intervenciones didácticas pertinentes. -Sentido de conocimiento de mejora continua. -Responsabilidades legales y éticas. -Participación en el funcionamiento de la escuela y comunidad.  - Gestión emocional -Adaptación al cambio -Liderazgo educativo -Compromiso Social

**Tabla 9.** Prototipo Comparativo de necesidades y elementos del perfil profesional docente (López, 2016)

- Con base a lo expuesto, es relevante para el perfil del docente en México considerar el **nivel querer hacer, poder hacer y ser** de las competencias a través de un docente capacitado que muestre aquellas emociones que despierten la motivación en sus estudiantes y equipo de trabajo (automotivación), que muestre actitud y valore el conocer buscando persistentemente nuevos enfoques (estimulación intelectual) ,que enseñe a trabajar colectivamente con los demás (habilidades sociales), con capacidad para crear y recrear condiciones de su propia autoridad que encuentre sentido en lo que hace y reconocimiento (autoconocimiento e influencia idealizada atributiva).
- Sensibilización ante una disciplina de **gestión de conocimiento** (Knowledge management) y **capital intelectual** para crear valor a la organización educativa mediante el desarrollo de nueva información que favorezca la práctica de la competencia en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional. Para el éxito en la intervención de estos dos factores se recomienda tomar en cuenta la elaboración de un plan de mejora para gestionar nuevo conocimiento que formará parte de la reinención y cambio de la organización que se requiere de la reflexión de las autoridades administrativas escolares del cuestionamiento de los enfoques educativos, presupuestos, conocimiento de la cultura organizacional con respecto al ADN de la misma, que son aspectos que resultan complejos debido al apego emocional y acciones cíclicas que muestran las personas respecto a los hábitos que componen su vida laboral, ante una cultura que sea caracterizada instituciones que posean un ambiente cooperativo donde practiquen las habilidades sociales.

## **Conclusión integral**

Las Competencias en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional forman parte de las habilidades para la vida laboral del docente en educación básica y pueden llegar a impactar de forma positiva su psicología y conducta al integrarse como habilidades para el *ser*, *querer hacer* y *poder hacer* al practicarse dentro de la organización educativa pública, sin embargo aún no son reconocidas de manera oficial como parte de un perfil educativo competitivo por lo que actualmente sólo se presta atención al aspecto pedagógico como son las competencias del *saber* y *quehacer* docente. Es importante dar a conocer el potencial que estas dos herramientas pueden aportar a la Educación y al Capital Humano Educativo; reconocer su presencia en la organización educativa brindará fortaleza, empoderamiento y dignificación de la imagen del docente hacia la gestión funcional de las emociones, empatía social, innovación educativa, bienestar personal, calidad profesional y de vida, así como entendimiento y adaptación de la Reforma Educativa reforzando especialmente al perfil docente joven que muestra recursos ante la visión de vida personal así como el beneficio que trae la administración de las emociones para aquel docente próximamente a jubilarse.

## REFERENCIAS

- Augusto, M, y Pulido, M (2011). Inteligencia Emocional percibida y estrategias de afrontamiento al estrés en profesores de enseñanza primaria: propuesta de un modelo explicativo con ecuaciones estructurales (SEM) .*Revista de Psicología*, 26 (3), 413-425.
- Barbosa, L (2013) Liderazgo e Inteligencia Emocional en personas que desempeñan jefaturas en empresas de Bogotá. *Universidad y Empresa*. Núm. 25, pp 87 – 109.
- Bisquerra, R; y Pérez, N. (2007). Las competencias Emocionales. *Educación XXI*, 10, 61-82. Universidad de Barcelona. Recuperado de <http://www.ub.edu/grop/catala/wp-content/uploads/2014/03/Las-competencias-emocionales.pdf>
- Bonifaz-Villar C, (2012). Liderazgo Empresarial. Red Tercer Milenio SC, Estado de México, 2012.
- Caligiore y Díaz. (2003). Clima Organizacional y desempeño de los docentes de la ULA. Estudio de Caso .*Revista Venezolana de Gerencia*, vol. 8, núm. 24, octubre-diciembre, 2003, pp. 644-658. Universidad del Zulia. Maracaibo, Venezuela.
- Cardona- Osorio, J (2011). Mapa Conceptual sobre Liderazgo Transformacional y Liderazgo Transformacional y la Educación. Universidad Cooperativa de Colombia, Bogotá, Colombia, 2012.
- Del Pino, R; Aguilar, M (2013). La Inteligencia Emocional como una herramienta de la gestión educativa para el liderazgo estudiantil. *Cuadernos de Administración*, vol.29, núm.50. Diciembre, 2013 pp. 132 – 141.Universidad del Valle, Cali, Colombia.
- Del Pino, Rebecca. (2014). Análisis Comparativo de Inteligencia Emocional en Estudiantes de Administración: Línea Base de Gestión Educativa para la Formación y Liderazgo de Competencias Emocionales en Licenciatura y Posgrado. Ponencia IXI Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática. Octubre 2014, México D.F.

- Extremera, N. y Fernández Berrocal, P. (2004). La importancia de desarrollar la inteligencia emocional en el profesorado. *Revista Iberoamericana de Educación (ISSN: 1681-5653)*. Universidad de España.
- Extremera, N. y Fernández-Berrocal, P. (2003). La inteligencia emocional: Métodos de evaluación en el aula. *Revista Iberoamericana de Educación*, 30, 1-12. Universidad de España.
- Fragoso Luzuriaga, Rocío (2015). La Inteligencia emocional y las competencias emocionales en educación superior, ¿Un mismo concepto? *Revista Iberoamericana de Educación Superior (RIES)*, México, UNAM - IISUE/Universia, vol. VI, núm. 16, pp. 110-125.
- García –Ramos T, Díaz-Juarbe R, Santiago- Estrada S (2013). Historicidad crítica de la psicología industrial/organizacional: hacia una nueva psicología del trabajo y las organizaciones. *Psicología desde el Caribe*. Vol. 30 No. 1, pp146-176, enero – abril 2013.
- Gil-García A, Muñiz –García M, Delgado-Santos A. (2008). El Liderazgo Transformativo en el ámbito escolar: Un esfuerzo de investigación en acción y cooperación entre instituciones de Educación Superior. *Sapiens, Revista Universitaria de Investigación*, Año 9, No 1, Junio 2008.
- Goleman, D. Bennett, L. Barlow, Z. (2013). *Ecoliterate: How Educators are cultivating emotional, social and ecological intelligence*. Traducido por Ian Bermúdez Raventós. Barcelona España, 2013. Editorial Juventud. Primera Edición.
- Goleman, Daniel (1995) *La Inteligencia Emocional*, Argentina. Editorial Zeta Bolsillo.
- Goleman, Daniel (2011) *Liderazgo, el poder de la Inteligencia Emocional*. Traducido por Carlos Mayor. Barcelona, España, Ediciones Grupo Z. Primera Edición.
- Goleman, Daniel (1998). *La importancia de la Inteligencia Emocional*. Traducido por Fernando Mora y David González. Barcelona, España, editorial Kairos. Primera Edición.
- Gómez -Rada C. (2002). Liderazgo: concepto, teorías y hallazgos relevantes. *Cuadernos Hispanoamericanos de Psicología*. Vol. 2. Núm. 2. pp 61 – 77. Universidad del Bosque, Bogotá, Colombia. ISSN 2346-0253.

- Gross Salvat, B. (2013) Liderazgo Educativo en el contexto del Centro Escolar. Ponencia, XXXII Seminario Interuniversitario de Teoría de la Educación. Universidad de Cantabria, Santander, 10 – 12 de Noviembre, 2013.
- Guest, D. Zijlstra, F. (2012). Academic perceptions of the research evidence base in work and organizational psychology: A European perspective. *The British Psychological Society*, 85, 542–555.
- Horcas Villarreal, M (2008). La Inteligencia Emocional en los Centros Educativos. Contribuciones a las Ciencias Sociales 2008. [www.eumed.net/rev/cccss/02/mhv2.htm](http://www.eumed.net/rev/cccss/02/mhv2.htm).
- INEE (2015). Los Docentes en México: Informe 2015. México: Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación, México 2015.
- López- Martínez E. (2013). La importancia del Liderazgo en las Organizaciones. Facultad de Derecho UAB, Barcelona, España; Mayo 2013.
- Lupano- Perugini M, Castro – Solano A. (2007). Teorías Implícitas del Liderazgo y Calidad en la relación entre líder y seguidor. *Boletín de Psicología*, No. 89, Marzo 2007, pp. 7-28. Universidad de Palermo, Argentina.
- Martín - S, Casto - A (2007). Influencias de los valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un Análisis según el modelo de Liderazgo Transformacional – Transaccional de Bass. *Univ. Psychol. Bogotá (Colombia)*, 6 (3): 689-698, septiembre-diciembre.
- Mejía-Bañuelos V. (2014). Estudio sobre la autopercepción de la Inteligencia Emocional por parte de mandos intermedios en una empresa embotelladora. Universidad Autónoma de Nuevo León. Monterrey, N.L Agosto 2014.
- Mendoza – Torres M, Ortiz-Riaga C (2006). El Liderazgo Transformacional, Dimensiones e impacto en la Cultura Organizacional y Eficacia de las empresas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas, Investigación y Reflexión*. Vol XIV. No. 1, Junio 2006, pp. 118- 134.
- Mendoza, I., Escobar, G. y García, B. (2012). Influencia de Liderazgo Transformacional en algunas variables de satisfacción organizacional en personal docente y administrativo de una institución pública de educación media superior. *Revista del Centro de Investigación*. Universidad La Salle, vol. 10, núm.38, julio – diciembre, 201, pp.189 -206. México, D.F.



- Montero I. y Leon, O.G.(2007) A guide for naming research studies in Psychology. *International Journal of Clinical and Health Psychology*, 3, 847-862.
- Murillo, J. (2006). Una Dirección Escolar para el cambio: De Liderazgo Transformacional al Liderazgo Distributivo. *Revista Iberoamericana sobre la Calidad, Eficacia y Cambio en la Educación, REICE*. Vol. 4, Núm. 4e
- Nader, M, y Solano, A. (2007). Influencia de los Valores sobre los Estilos de Liderazgo: Un análisis según el Modelo de Liderazgo Transformacional – Transaccional de Bass. *Universitas Psychologica Revista*. Vol. 6, núm. 3, septiembre –diciembre 2007, pp 689 – 698. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá, Colombia.
- Noriega Gómez, M. (2008). La importancia del Liderazgo en las Organizaciones. *Temas de Ciencia y Tecnología*. Vol. 12, Núm. 36 PP. 25 – 29.
- OCDE (2014). Resultados de Pisa 201 en Foco: lo que los alumnos saben a los 15 años de edad, y lo que pueden llegar a hacer con lo que saben. Organización de Crecimiento y Desarrollo Económico, OCDE
- Orduña –Chávez, M. (2015). Docentes en México, Informe 2015. Instituto Nacional para la Educación -INEE, México, D.F, 2015.
- Ostrosky- F, Vélez –A (2013). Neurobiología de las Emociones. *Revista Neuropsicología, Psiquiatría y Neurociencias*. Enero – Junio 2013. Vol13. No 1, PP. 1 – 13 ISSN 0124 1365.
- Palomero – Fernández P. (2009). Desarrollo de la Competencia Social y Emocional del Profesorado: una aproximación desde la psicología humanista. *REIFO*, 12(2), 145 - 153
- Pena M, Rey L, Extremera N (2012). Bienestar personal y laboral en el profesorado de Infantil y Primaria: diferencias en función de su inteligencia emocional y del género. *Rev. Psicodidact*.1220.
- Pérez-Escoba, Filella G, Soldevila A, Fondevila A (2013). Evaluación de un programa de educación emocional para profesorado de primaria. *Educación XXI*.16.1,2013, pp233-254.
- Pounder, M. (2012). Estilos de Liderazgo en los Docentes del Nivel de Secundaria de una Institución Educativa del Distrito de la Perla Callao. Tesis para acreditación

en Calidad de Educación. Universidad San Ignacio de Loyola, Lima, Perú, 2012.

Rodríguez – Hernández A. (2010). Liderazgo Creativo y su trascendencia en las Organizaciones Mexicanas. Universidad Veracruzana. Facultad de Contaduría y Administración, Xalapa-Enríquez, Veracruz, 2010. pp 15 - 23

Rodríguez – Molina G. (2011). Funciones y Rasgos del Liderazgo Pedagógico en los centros de enseñanza. *Revista Educación y Educadores*. Vol.14, núm. 2, mayo – agosto, 2011, pp. 253-267. Cundinamarca, Colombia.

Salazar, M. (2006). El Liderazgo Transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden? *UNIRRevista*, vol. 1, núm. 3. ISSN1809- 4651. Universidad Villa del Mar, Chile. Junio 2006.

Segovia, E. (2012). Liderazgo Educativo para el siglo XXI .Instituto Tecnológico Superior de San Pedro Coahuila. Diciembre 2012 <http://publicaciones-docetes.blogspot.mx/2012/12/liderazgo-educativo-para-el-siglo-xxi.html>

Torrijos- Fincias P, Martín- Izard J. (2014). Desarrollo de Competencias Emocionales de Educación Secundaria a través de una intervención por programas. *Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*. Vol.15, núm. 1, enero – abril, 2014, pp 90- 105. Universidad de Salamanca, España.

Trujillo Flores, M; Rivas Tovas, L. (2005). Orígenes, evolución y modelos de la Inteligencia Emocional. *INNOVAR, Revista de ciencias administrativas y sociales*. Universidad Nacional de Colombia. Enero a Junio de 2005.

UNESCO (2006). Colecciones Líderes Escolares, un tesoro para la educación. Publicado por la Oficina Regional de Educación de la UNESCO para América Latina y el Caribe. Agosto. ISBN: 956 - 8302 - 59 – X.

Vázquez de la Hoz, F. (2007). La Inteligencia Emocional en las Organizaciones Educativas. *Revista Psicogente*, pp 42-89. Universidad Simón Bolívar, Barranquilla Colombia, Junio 2007.

Veiga Branco, R. (2009). La Inteligencia Emocional en una Organización de Educación. V Jornadas Educación Emocional, Inteligencia Emocional en las Organizaciones. Marzo 2009.

- Velázquez –Valadez G (2005). Liderazgo Empático: Un modelo de Liderazgo para las Organizaciones Mexicanas. *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle*, vol. 6, núm. 23, Junio 2005, pp81 – 100. Universidad La Salle, Distrito Federal, México.
- Vivas García, M. (2003).La educación emocional: conceptos fundamentales. *Sapiens Revista Universitaria de Investigación*, vol. 4, núm. 2, diciembre, 2003, p. 0 Universidad Pedagógica Experimental Libertador Caracas, Venezuela.
- Zunni, J. (2010). La importancia de la Inteligencia Emocional en las organizaciones. *Salud 2000 Recursos Humanos*. No.127. pp 19-21.Junio 2010.
- Zerpa, C; y Ramírez, J. (2013). Moralidad, empatía, inteligencia emocional y liderazgo transformacional: un modelo de rutas en estudiantes de posgrado gerenciales en una universidad venezolana. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, vol. 9, núm., ,2013 pp. 109- 126. Universidad Santo Tomás Bogotá, Colombia.

## ANEXOS

### Anexo 1. Instrumentos

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POSGRADO EN PSICOLOGÍA



1. La intención de este instrumento es conocer su opinión sobre ciertos aspectos relacionados con su persona.
2. Le pedimos que conteste con plena confianza y honestidad enfocándose en su comportamiento actual y no como le gustaría comportarse.
3. Es relevante informarle que los resultados serán manejados con confidencialidad y respeto.

#### Datos Personales

Profesión: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Género:  M  F

Grado Académico:  Técnica  
 Licenciatura  
 Maestría

Grado que imparte  4to  5to  6to

Test de Boston I.E., Adap; Ascary 2012

**Instrucciones:** Marca con una **X** la respuesta que más te describa.

	A	B	C	D
1. ¿Puedes determinar cuando tu humor está cambiando?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
2. ¿Te das cuenta cuando te empiezas a poner a la defensiva?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
3. ¿Te das cuenta cuando tus emociones están afectando tu desempeño?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
4. ¿Qué tan rápido te das cuenta de que empiezas a perder el control?	Muy rápido	No muy rápido	Lentamente	Muy lentamente.
5. ¿Qué tan rápido te das cuenta que tus pensamientos se están volviendo negativos?	De inmediato	Muy pronto	Después de un rato	Generalmente muy tarde.

	A	B	C	D
6. ¿Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión?	Muy fácilmente	Fácilmente	Muy difícilmente	Definitivamente no
7. ¿Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estás enojado?	Con frecuencia	Algunas veces	Generalmente no puedo	Nunca.
8. ¿Empleas la plática contigo mismo para desahogar los sentimientos de enojo y ansiedad?	Con frecuencia	Algunas veces	Generalmente no puedo	Nunca.
9. ¿Te mantienes frío ante el enojo o agresión de los demás?	Siempre	Con frecuencia	Ocasionalmente	Nunca.
10. ¿Qué tan bien te puedes concentrar cuando te estas sintiendo ansioso?	Muy bien	Bastante bien	Más o menos	Nada.

	A	B	C	D
11. ¿Te levantas rápido después de una derrota?	Siempre	Algunas veces	Ocasionalmente	Nunca.
12. ¿Cumples con tus promesas?	Sí, ninguna falla	Muy seguro	Rara vez	Nunca.
13. ¿Puedes actuar de inmediato cuando es necesario?	Sí, siempre	Si, algunas veces	No, con frecuencia	No, Nunca.
14. ¿Qué tan fácilmente cambias la forma de hacer las cosas cuando tu método actual no está funcionando?	Sí, fácilmente	Con cierta facilidad	Con cierta renuencia	Con mucha renuencia.
15. ¿Eres capaz de elevar tu nivel de energía para enfrentar tareas aburridas?	Siempre	Con frecuencia	Rara vez	Nunca.

	A	B	C	D
16. ¿Buscas activamente formas para resolver conflictos?	Sí, con frecuencia	Algunas veces	Pocas veces	Nunca.
17. ¿Qué tanto influyes en los demás sobre la forma en que se hagan las cosas?	Mucho	Hasta cierto punto	Muy poco	No influyo.
18. ¿Qué tan dispuesto estás para ser portavoz para los demás?	Muy dispuesto	Se me puede persuadir	Con cierta renuencia	Nada dispuesto.
19. ¿Eres capaz de mostrar empatía con los demás?	Siempre	Algunas veces	Rara vez	Nunca.
20. ¿Hasta qué punto encuentras que los demás confían y se fían de ti?	Frecuentemente	Ocasionalmente	Casi nunca	Nunca.

	A	B	C	D
21. ¿Crees que eres capaz de levantar la moral y hacer que los demás se sientan bien?	Sí, con frecuencia	Sí, algunas veces	Rara vez	Nunca.
22. ¿Qué tan a menudo ofreces ayuda y apoyo a los demás?	Sin nada de reserva	Con cierta reserva	Renientemente	Con completa reserva.
23. ¿Puedes percibir cuando los demás se están sintiendo enojados o ansiosos y responder apropiadamente?	Sí siempre	Sí, con frecuencia	Casi nunca	Nunca.
24. ¿Qué tan eficiente eres para comunicar tus sentimientos con los demás?	Muy eficiente	Algo eficiente	No muy eficiente	Nada.
25. ¿Contribuyes al manejo de conflictos y emociones dentro de tus grupos de trabajo o familia?	Sí, con frecuencia	Sí, algunas veces	Rara vez	Nunca.

¿Ha recibido orientación personal sobre el manejo de las emociones?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

¿Qué tipo de orientación? \_\_\_\_\_



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
POSGRADO EN PSICOLOGÍA



1. La intención de este instrumento es conocer su opinión sobre ciertos aspectos relacionados con su persona.
2. Le pedimos que conteste con plena confianza y honestidad enfocándose en su comportamiento actual y no como le gustaría comportarse.
3. Es relevante informarle que los resultados serán manejados con confidencialidad y respeto.

**Datos Personales**

Profesión: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

Antigüedad: \_\_\_\_\_ Género: M  F

Grado Académico:

- Licenciatura
- Maestría
- Doctorado

Grado que imparte  4to  5to  6to



## MCL 5X Bass y Avolio

Se presentan 37 afirmaciones descritas, en las cuales usted marcará con un círculo la frecuencia con la que las realiza, para ello use la siguiente escala de clasificación.

La palabra “demás” puede significar sus pares, informantes directos, alumnos, director, o todos ellos.

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

1. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	0 1 2 3 4
2.. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	0 1 2 3 4
3. Construyo una visión motivante del futuro	0 1 2 3 4
4. Expreso confianza en que se alcanzaran las metas	0 1 2 3 4
5. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	0 1 2 3 4
6. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas de la escuela	0 1 2 3 4

7. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	0 1 2 3 4
8.Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	0 1 2 3 4
9. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	0 1 2 3 4
10. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	0 1 2 3 4
11. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	0 1 2 3 4
12. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	0 1 2 3 4
13. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	0 1 2 3 4
14. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo	0 1 2 3 4

Nunca	Rara vez	A veces	A menudo	Frecuentemente, sino siempre
0	1	2	3	4

15. Expreso mis valores y creencias más importantes	0	1	2	3	4
16. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	0	1	2	3	4
17. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	0	1	2	3	4
18. Enfatico la importancia de tener una misión compartida	0	1	2	3	4
19. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	0	1	2	3	4
20. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	0	1	2	3	4
21. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis alumnos	0	1	2	3	4
22. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo	0	1	2	3	4

23. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	0	1	2	3	4
24. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	0	1	2	3	4
25. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	0	1	2	3	4
26. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	0	1	2	3	4
27. Intento ser un modelo a seguir para los demás	0	1	2	3	4
28. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	0	1	2	3	4
29. Me muestro confiado (a) y seguro (a)	0	1	2	3	4

30. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	0	1	2	3	4
31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	0	1	2	3	4
32. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	0	1	2	3	4
33. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	0	1	2	3	4
34. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	0	1	2	3	4
35. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	0	1	2	3	4
36. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	0	1	2	3	4
37. Sé lo que necesita cada uno de los alumnos de mi grupo	0	1	2	3	4

Gracias por su participación

Anexo 2. Matriz de datos

Autoconocimiento					
Sujetos	1. ¿Puedes determinar cuando tu humor está cambiando?	2. ¿Te das cuenta cuando te empiezas a poner a la defensiva?	3. ¿Te das cuenta cuando tus emociones están afectando tu desempeño?	4. ¿Qué tan rápido te das cuenta de que empiezas a perder el control?	5. ¿Qué tan rápido te das cuenta que tus pensamientos se están volviendo negativos?
1	4	4	3	4	3
2	4	4	3	4	2
3	4	3	4	4	3
4	3	3	4	4	4
5	4	3	4	4	4
6	3	3	3	4	3
7	3	3	3	4	4
8	4	4	4	4	3
9	4	4	4	4	4
10	4	4	3	4	3
11	3	4	4	4	4
12	3	4	3	4	3
13	4	4	3	4	4
14	4	3	4	4	4
15	3	3	3	4	3
16	4	4	4	4	4
17	4	4	4	4	3
18	3	3	4	4	3
19	3	3	4	3	3
20	4	4	4	4	3
21	4	3	4	3	2
22	4	4	4	4	4
23	4	4	4	3	3
24	4	4	4	4	4
25	4	4	3	4	3
26	3	4	4	3	3
27	4	3	4	4	4
28	4	4	3	3	2
29	3	3	3	4	4
30	3	3	3	4	3

Control de Emociones					
Sujetos	6. ¿Te puedes relajar cuando te encuentras bajo presión?	7. ¿Puedes continuar simplemente con las cosas cuando estás enojado?	8. ¿Empleas la plática contigo mismo para desahogar los sentimientos de enojo y ansiedad?	9. ¿Te mantienes frío ante el enojo o agresión de los demás?	10. ¿Qué tan bien te puedes concentrar cuando te estas sintiendo ansioso
1	3	3	4	2	3
2	2	2	4	3	4
3	3	3	4	3	1
4	2	3	3	3	3
5	4	4	4	4	4
6	3	3	1	2	2
7	3	3	3	3	2
8	2	3	3	3	2
9	2	3	3	2	1
10	3	4	3	3	2
11	3	4	4	3	3
12	2	3	3	2	2
13	3	4	3	2	3
14	3	3	4	2	3
15	3	4	4	3	3
16	3	4	2	1	2
17	3	4	3	4	3
18	3	4	3	2	3
19	3	4	3	2	3
20	3	3	3	4	3
21	3	4	3	3	3
22	4	4	4	4	4
23	2	4	3	2	2
24	4	1	1	2	4
25	3	4	3	3	2
26	3	3	3	3	2
27	1	3	3	4	2
28	2	3	3	3	2
29	3	3	2	2	2
30	2	3	2	3	4

Automotivación					
Sujetos	11. ¿Te levantas rápido después de una derrota?	12. ¿Cumples con tus promesas?	13. ¿Puedes actuar de inmediato cuando es necesario?	14. ¿Qué tan fácilmente cambias la forma de hacer las cosas cuando tu método actual no está funcionando?	15. ¿Eres capaz de elevar tu nivel de energía para enfrentar tareas aburridas?
1	3	3	3	4	4
2	4	3	4	4	3
3	4	4	4	3	4
4	4	3	3	3	3
5	4	4	4	3	3
6	4	4	3	3	4
7	3	3	3	3	3
8	3	3	3	4	3
9	3	3	1	3	4
10	4	4	4	3	3
11	3	3	4	3	3
12	3	3	3	2	2
13	4	3	4	4	4
14	4	3	4	3	4
15	3	3	3	3	3
16	4	4	4	2	3
17	4	3	3	4	3
18	4	3	3	4	4
19	4	3	4	3	3
20	4	4	4	3	3
21	4	3	4	3	4
22	4	4	4	4	4
23	3	3	3	3	3
24	4	3	2	2	3
25	3	3	3	3	3
26	4	3	4	2	3
27	3	3	3	2	3
28	2	3	4	3	3
29	3	3	3	4	2
30	3	4	4	3	2

Empatía					
Sujetos	16. ¿Buscas activamente formas para resolver conflictos?	17. ¿Qué tanto influyes en los demás sobre la forma en que se hagan las cosas?	18. ¿Qué tan dispuesto estás para ser portavoz para los demás?	19. ¿Eres capaz de mostrar empatía con los demás?	20. ¿Hasta qué punto encuentras que los demás confían y se fían de ti?
1	3	3	4	4	3
2	4	3	4	4	4
3	3	4	4	4	4
4	4	3	3	4	4
5	4	4	4	4	4
6	3	3	4	4	3
7	4	4	4	4	4
8	3	3	4	4	4
9	4	3	4	4	4
10	3	3	4	4	4
11	4	4	4	4	4
12	3	3	3	2	3
13	4	4	4	4	4
14	4	3	3	4	3
15	3	3	3	3	4
16	4	3	4	1	4
17	4	3	3	3	4
18	4	3	4	4	4
19	3	3	3	3	3
20	4	3	4	4	3
21	3	4	4	3	3
22	4	4	4	4	4
23	3	3	4	4	3
24	4	3	4	4	3
25	3	3	4	4	4
26	3	3	4	2	3
27	3	2	2	4	2
28	4	4	2	3	4
29	4	4	3	4	4
30	3	3	4	3	3

<b>Habilidades Sociales</b>					
Sujetos	21. ¿Crees que eres capaz de levantar la moral y hacer que los demás se sientan bien?	22. ¿Qué tan a menudo ofreces ayuda y apoyo a los demás?	23. ¿Puedes percibir cuando los demás se están sintiendo enojados o ansiosos y responder apropiadamente?	24. ¿Qué tan eficiente eres para comunicar tus sentimientos con los demás?	25. ¿Contribuyes al manejo de conflictos y emociones dentro de tus grupos de trabajo o familia?
1	3	4	4	4	4
2	4	4	4	3	4
3	4	3	3	3	3
4	4	4	4	4	4
5	4	4	4	2	3
6	3	3	4	3	4
7	4	4	3	3	4
8	4	3	3	3	4
9	4	4	3	3	3
10	3	4	3	4	3
11	4	3	4	4	4
12	3	3	3	3	3
13	3	4	3	2	3
14	4	4	4	3	4
15	4	3	3	2	3
16	3	4	3	3	3
17	4	3	3	2	3
18	4	3	4	3	4
19	4	4	4	3	3
20	4	4	4	4	4
21	4	4	4	3	3
22	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	3
24	3	3	4	3	4
25	3	3	4	3	4
26	4	3	3	3	3
27	3	3	2	2	2
28	4	3	3	3	4
29	4	3	3	3	3
30	3	3	4	4	4

Motivación Inspiracional						
Sujetos	1. Trato de mostrar el futuro de modo optimista	2.. Tiendo a hablar con entusiasmo sobre las metas	3. Construyo una visión motivante del futuro	4. Expreso confianza en que se alcancen las metas	5. Motivo a los demás a tener confianza en sí mismos	6. Soy capaz de exponer a los demás los beneficios que para cada uno acarrea el alcanzar las metas de la escuela
1	3	3	4	4	4	3
2	3	4	4	4	3	3
3	4	4	4	4	4	4
4	4	3	3	3	4	3
5	3	3	2	2	4	3
6	3	4	4	4	3	3
7	3	3	3	3	2	2
8	4	3	3	3	3	3
9	4	4	3	3	4	3
10	4	4	3	4	3	3
11	4	4	4	4	4	4
12	3	3	2	3	2	3
13	4	4	4	4	3	3
14	4	4	3	3	4	4
15	3	3	3	3	3	3
16	3	3	4	3	3	4
17	4	4	4	4	3	3
18	3	4	3	3	4	3
19	4	2	2	2	3	2
20	4	4	4	4	4	4
21	4	3	3	4	4	2
22	4	4	4	4	4	4
23	3	4	4	4	4	3
24	3	3	4	3	2	3
25	3	4	3	3	3	3
26	2	3	2	3	4	4
27	3	4	3	2	2	2
28	4	3	4	4	4	3
29	3	3	3	2	3	3
30	3	3	3	4	3	4



Estimulación Intelectual								
Sujetos	7. Acostumbro a evaluar críticamente creencias y supuestos para ver si son apropiados	8. Cuando resuelvo problemas, trato de verlos de distintas formas	9. Ayudo a los demás a mirar los problemas desde distintos puntos de vista	10. Sugiero a los demás nuevas formas de hacer su trabajo	11. Evalúo las consecuencias de las decisiones adoptadas	12. Estimulo la tolerancia a las diferencias de opinión	13. Expreso mi interés a los demás por lo valioso de sus aportes para resolver problemas	14. Tiendo a estimular a los demás a expresar sus ideas y opiniones sobre el método de trabajo
1	3	3	4	3	3	4	3	2
2	3	4	4	3	4	4	4	4
3	4	3	4	3	4	4	4	4
4	2	3	4	2	3	3	4	3
5	1	3	3	3	2	4	3	4
6	2	2	3	2	3	3	3	3
7	3	3	2	2	3	2	2	2
8	1	3	3	3	3	3	3	3
9	2	3	3	3	2	3	4	4
10	1	3	3	2	3	3	4	2
11	3	3	3	3	3	3	3	4
12	2	3	2	3	3	2	3	3
13	4	4	4	4	4	3	4	2
14	2	4	3	4	3	3	4	3
15	4	4	4	3	4	3	2	2
16	3	4	3	3	4	4	4	4
17	3	4	4	3	3	3	3	3
18	2	3	4	3	4	3	4	4
19	1	3	2	2	1	2	3	2
20	4	4	4	3	4	3	4	4
21	2	3	4	2	4	4	4	3
22	4	4	4	3	4	4	4	2
23	1	4	2	3	2	4	4	4
24	3	3	2	4	3	3	2	3
25	4	4	4	4	4	4	4	4
26	2	3	3	3	2	2	3	4
27	2	2	3	2	4	3	2	3
28	3	3	2	2	3	3	3	3
29	4	3	3	2	3	2	3	2
30	3	4	2	3	2	4	3	3

Influencia Idealizada /Conductual								
Sujetos	15. Expreso mis valores y creencias más importantes	16. Considero importante tener un objetivo claro en lo que se hace	17. Tomo en consideración las consecuencias morales y éticas en las decisiones adoptadas	18. Enfatizo la importancia de tener una misión compartida	19. Comparto los riesgos en las decisiones tomadas en el grupo de trabajo.	20. Intento mostrar coherencia entre lo que digo y hago	21. Tiendo a comportarme de modo de poder guiar a mis alumnos	22. Me interesa conocer las necesidades que tiene el grupo
1	4	4	4	3	3	4	4	4
2	3	3	4	3	3	3	3	4
3	4	4	3	3	2	4	4	4
4	3	4	3	2	4	4	4	4
5	3	4	4	3	3	3	3	3
6	3	3	4	3	3	4	3	3
7	3	3	3	3	3	3	4	3
8	3	3	3	3	3	3	3	4
9	4	4	4	3	3	4	4	4
10	1	3	3	3	3	3	4	3
11	4	4	4	3	3	4	4	3
12	2	3	3	3	3	3	3	2
13	4	4	4	3	4	4	4	4
14	3	4	4	3	3	4	4	4
15	3	3	3	2	2	4	3	4
16	4	4	3	4	4	3	4	4
17	4	4	4	4	3	3	4	4
18	3	4	4	3	4	3	4	3
19	3	3	2	2	2	3	1	3
20	2	2	2	4	4	4	4	4
21	4	4	3	3	4	4	4	4
22	2	4	3	3	3	4	4	4
23	3	2	3	4	3	3	3	3
24	3	4	2	3	4	3	3	2
25	3	3	4	3	3	4	3	3
26	4	3	3	4	4	3	4	4
27	3	4	4	3	4	3	3	4
28	4	3	3	4	3	4	4	4
29	3	3	3	3	2	4	4	3
30	1	3	4	2	3	1	2	4

Influencia Idealizada /Atributiva							
Sujetos	23. Hago que los demás se sientan orgullosos de trabajar conmigo	24. Por el bienestar del grupo soy capaz de ir más allá de mis intereses	25. Actúo de modo que me gano el respeto de los demás	26. Quienes trabajan conmigo tienen confianza en mis juicios y mis decisiones	27. Intento ser un modelo a seguir para los demás	28. Siento que quienes trabajan conmigo me escuchan con atención	29. Me muestro confiado (a) y seguro (a)
1	4	3	4	4	4	3	4
2	3	3	4	2	3	4	4
3	2	2	4	4	4	4	4
4	3	2	2	4	2	3	3
5	4	3	3	3	2	3	3
6	4	3	4	3	3	3	4
7	3	3	3	3	2	2	3
8	3	3	4	3	4	4	4
9	3	4	3	2	3	2	4
10	1	3	3	3	1	3	3
11	3	3	3	3	3	3	4
12	3	3	3	3	3	3	3
13	3	4	4	3	3	2	3
14	4	3	4	4	4	3	4
15	3	2	4	3	3	3	3
16	4	3	4	3	4	3	4
17	3	3	3	3	2	2	4
18	2	3	3	3	4	3	3
19	3	2	3	3	2	2	2
20	3	4	3	3	3	4	4
21	2	4	4	4	4	3	4
22	3	4	4	3	2	3	4
23	3	2	3	3	4	4	3
24	4	3	2	3	3	4	3
25	3	4	2	3	3	4	3
26	4	4	4	3	3	3	3
27	3	2	2	3	3	2	3
28	3	4	3	4	3	3	3
29	3	3	3	3	4	4	3
30	2	3	3	3	4	2	4

### Consideración Individualizada

Sujetos	30. Le dedico tiempo a enseñar y orientar.	31. Ayudo a los demás a desarrollar sus fortalezas	32. Trato a los demás como individuos y no sólo como miembros de un grupo	33. Informo permanentemente a los demás sobre las fortalezas que poseen.	34. Considero que cada persona tiene necesidades, habilidades y aspiraciones únicas.	35. Me relaciono personalmente con cada uno de mis colaboradores	36. Busco la manera de desarrollar las capacidades de los demás	37. Sé lo que necesita cada uno de los alumnos de mi grupo
1	4	4	4	3	3	2	3	3
2	4	3	3	4	2	3	3	3
3	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	4	4	3	4	4	4	4
5	3	3	3	2	4	3	3	2
6	4	3	3	3	4	3	4	4
7	3	2	3	2	3	2	2	2
8	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	3	4	3	4	4
10	3	3	3	2	4	3	4	4
11	3	3	3	2	3	3	3	4
12	4	4	3	2	4	4	3	4
13	4	2	3	2	3	3	2	3
14	4	3	3	4	4	4	3	4
15	4	2	3	2	4	2	2	3
16	4	4	3	3	4	4	3	4
17	4	4	4	3	3	2	4	3
18	3	4	3	3	4	3	3	4
19	3	3	3	2	3	3	3	3
20	4	4	4	3	4	4	4	4
21	4	4	4	4	4	3	3	4
22	4	4	4	4	4	4	4	4
23	3	4	3	3	4	3	3	3
24	2	3	4	3	2	3	4	3
25	3	3	3	4	3	3	2	3
26	3	3	3	4	4	3	3	4
27	4	3	3	4	3	2	3	3
28	4	4	4	3	3	3	4	4
29	4	3	3	3	4	3	3	3
30	3	3	2	4	3	2	3	3

Capacitación	
Sujetos	¿Ha recibido orientación sobre el manejo de las emociones?
1	NO
2	SI
3	NO
4	SI
5	NO
6	NO
7	NO
8	NO
9	SI
10	NO
11	NO
12	NO
13	NO
14	NO
15	NO
16	NO
17	NO
18	NO
19	NO
20	SI
21	NO
22	NO
23	NO
24	NO
25	SI
26	NO
27	NO
28	SI
29	NO
30	NO

### Anexo 3. Carta petición para uso de instrumento

Universidad Autónoma de Nuevo León

Facultad de Psicología

Dirección

Doctor. Álvaro Antonio Ascary Aguillón

Presente.

Reciba un cordial saludo y deseando que se encuentre muy bien en todos los aspectos de la vida, así a la espera de verlo y saludarlo personalmente.

Me encuentro cursando los estudios de Maestría en Psicología con Orientación Laboral y Organizacional de nuestra Facultad, iniciada en agosto del 2014, parte de este proceso es desarrollar la materia de Producto Integrador a través de la investigación, por lo que concretando el tema, me permito solicitar su autorización para apoyar mi tesis de maestría con el empleo del "Test de Boston Inteligencia Emocional., Adap; Ascary 2012", evaluación adaptada por Usted. El instrumento será utilizado con fines educativos logrando favorecer la ciencia.

Sin más por el momento y agradeciendo las gestiones que pueda realizar para apoyar mi proyecto, le reitero mi agradecimiento y consideración, quedo de Usted para cualquier duda o comentario en el Cel. 8115998646.

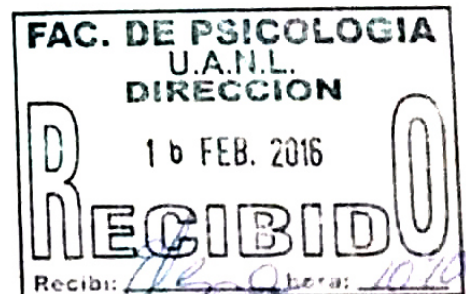
Atentamente



Lic. Martha Fabiola López Arévalo

Psicóloga Conductual

Facultad de Psicología



Monterrey, N.L a 16 de Febrero de 2016

## Anexo 4. Presentación de Proyecto a la Organización Educativa



**Proyecto Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional en Docentes de Primaria en la Organización Educativa**



Por. Lic. Martha Fabiola López Arévalo  
Proyecto de Tesis de Maestría en Psicología Laboral y Organizacional UANE.


### Introducción

La nueva sociedad del conocimiento se vincula a factores como la globalización, la nueva era de la información, manejo del estrés, productividad, los alumnos y su diversidad, comunidad escolar, los aprendizajes significativos, los planes educativos, estos son solo algunos factores que se toman en cuenta para encaminar con éxito la adaptación del docente en su ambiente laboral.



### Introducción

Ser un trabajador dentro del aula en la organización educativa representa una labor humanista y a su vez una búsqueda del enfoque en la productividad, eficiencia y calidad educativa.



### Justificación

- Organismos como la UNESCO y la OCDE enfatizan que, para enfrentar con éxito el mercado laboral, es necesaria una formación integral que englobe conocimientos académicos y habilidades socio-afectivos. El desarrollo de la inteligencia emocional y de las competencias emocionales en la educación auxilia a dicha formación, generando seres humanos plenos y trabajadores efectivos, por otro lado el papel que juega adoptar un estilo de Liderazgo con característica que inspire, comunique no verbalmente, estimule intelectualmente a sus seguidores, demuestre confianza en sí mismo y en los demás mostrando un rendimiento más allá de su obligación en el proceso de cambio (Herrera, 2000)



### Justificación

- El enfoque de la investigación de La Inteligencia Emocional y el Liderazgo permitirá conocer a los directivos el nivel de autoconocimiento, control emocional, automotivación, empatía y relaciones sociales en los Docentes de Primaria así como la presencia de estimulación intelectual, carisma (Influencia idealizada atribuida, influencia idealizada conductual y motivación).
- A través del desarrollo del talento y capital humano, son enfoques que invitan a visualizar al docente como centro de la organización educativa, esto impactará con avances en productividad, mejores relaciones laborales, compromiso, identidad profesional, y como consecuencia en la reducción de insatisfacción y desmotivación laboral



### ¿Qué es Inteligencia Emocional?

- El Investigador Daniel Goleman (1995) lo define como la capacidad de relacionarnos con el mundo a través de percibir, entender, razonar y manejar las emociones en uno mismo y en los demás, vinculada con actividades como la automotivación, empatía, autoconciencia, entusiasmo, control de impulsos, agilidad mental y perseverancia.

## ¿Qué es Liderazgo Transformacional ?

- Bass (1975) introduce este concepto y lo define como el proceso en donde el líder transformador tiene relación con las necesidades humanas, estimula al cambio, se apega a la misión de la institución, inspira a sus seguidores (alumnos), deja de pensar en interés individual para enfocarse en intereses colectivos, Aterizado en la educación da como resultado un líder educativo auto-dirigido, auto-regulado y auto-controlado.

## Objetivo General



- Identificar el perfil psicológico en Inteligencia Emocional y Liderazgo Transformacional de la muestra de docentes de una organización educativa pública.

## Objetivos Específicos



- Conocer el nivel de percepción de Inteligencia Emocional de la muestra.
- Conocer el nivel de dominio de Liderazgo Transformacional de la muestra.

## Objetivos Específicos



- Identificar la tendencia de las dimensiones de Inteligencia Emocional con relación de las variables sociodemográficas: género, edad y percepción de salud.
- Identificar la tendencia de las dimensiones de Liderazgo Transformacional con relación de las variables sociodemográficas: género, edad, grado académico, grado que imparte.

## Alcance Científico

- Proyección de los temas en la sociedad educativa actual.
- Aplicabilidad de la investigación en el área educativa pública.
- Contar con resultados para despegar hacia un modelo de intervención que sensibilice y muestre las áreas de oportunidad del capital intelectual educativo.
- Promover un Desarrollo Humanista con un enfoque Educativo de Vanguardia.



Gracias